



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

### **DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE EMPREGADOS NAS EMPRESAS NO BRASIL**

**MELISSA RODRIGUES ATAIDE SILVA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão - ISG, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, por me orientar e proteger durante todos os desafios desta jornada.

À Eliza da Conceição Rodrigues Ataíde, mulher única, que me ensinou que a caneta relatora da minha vida estava na minha mão e que é preciso ter respeito, caráter e fé para não perder o rumo. Minha mãe foi o meu grande incentivo para voltar a estudar, e conquistar mais esse título.

A José de Jesus Reis Ataíde, meu pai, meu grande herói. Mestre, na sua essência, professor, que com uma competência paciente, consciente e simples, me fez a profissional que sou hoje. Com seu exemplo, sua forma de conduzir alegrias e dificuldades, se mantendo sereno, focado, humilde e justo, me ensina todos os dias a importância de ser um ser humano melhor.

A minha vizinha, Helena Rebelo Reis, minha alma gêmea, com quem compartilho meus sonhos desde a infância. Seu exemplo e sua presença são fundamentais para a concretização de quem sou e serei.

Ao meu orientador, Álvaro Lopes Dias, que, como um grande professor – usando de uma linguagem direta e simples – tornou-me capaz de chegar ao fim deste trabalho.

Agradeço a todos os meus professores, em especial, ao João Conrado de Amorim Carvalho, que grande auxílio me prestou durante o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos meus amigos (as), aqui representados pela Carla Gomes Muniz, que foi minha colega de escola, universidade, e quem me indicou e incentivou a entrar no mestrado. É uma felicidade compartilhar mais essa glória com ela.

Aos meus filhos, Helena e Arthur Ataíde Silva, e ao meu esposo, Marcelo de Oliveira Silva, que entenderam minhas ausências e ainda se sentiam orgulhosos de mim. Esse título é uma conquista da família Ataíde Silva, e esse feito, eu agradeço, em especial, ao Marcelo, sem a sua cumplicidade e incentivo, eu realmente não conseguiria.

## RESUMO

No intuito de discutir o fenômeno da rotatividade nas empresas, este estudo teve como objetivo analisar quais os determinantes da retenção de empregados nas empresas brasileiras. A partir de então, observar os aspectos motivacionais para atrair e reter talentos. O tema aprofunda a discussão acerca dos fatores socioambientais e comportamentais dos empregados e empregadores dentro das organizações. Constatando que o aprendizado sobre motivação, *turnover* e gerenciamento de recursos humanos é fundamental para uma gestão organizacional promissora. A metodologia aplicada nesta pesquisa responde ao recurso investigativo, utilizando-se do método quantitativo, empregado pela estatística descritiva e a análise multivariada (análise fatorial) em uma amostra de empregados e gestores de empresas brasileiras, desenvolvido em um Estudo de caso. Com o corolário, pôde-se concluir que as categorias pesquisadas apresentam níveis referenciais significativos sobre os determinantes de retenção de empregados nas empresas, decorrentes do fenômeno *turnover*. Os resultados demonstraram estar correlacionados com o tipo de teoria que as empresas brasileiras têm se baseado para reter seus empregados, o que tem levado, em muitos casos, a um nível de alta rotatividade. Foi apurado que – salários justos e competitivos; benefícios; políticas de promoção e ascensão na carreira; rotatividade nos cargos; ganhos baseados na *performance*; recompensas; boas condições de trabalho; vida balanceada e identidade com os valores e crenças da empresa; estilo de liderança, política de canais abertos e aproveitamento de boas ideias; além de políticas de treinamento e educação continuada – são fatores determinantes para o *turnover* nas empresas, tendo elevado grau de concordância entre os empregados e empregadores participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Retenção de empregados; Motivação; *Turnover*; Recursos Humanos.

## ABSTRACT

In order to discuss the phenomenon of turnover in companies, the objective of this study is to analyze the determinants of retention of employees in Brazilian companies. The theme deepens the discussion about the socio-environmental and behavioral factors of employees and employers within organizations. From there observe the motivational aspects to attract and retain talents. Studies on motivation, turnover and human resources management are fundamental for promising organizational management. The methodology applied in the studies responds to the investigative method, based on the case study on the determinants that are considered responsible for retention of employees in Brazilian companies, using the quantitative method, used by descriptive statistics and multivariate analysis (factorial analysis) In a sample of employees and managers of companies. With this study it can be concluded that the categories surveyed have significant reference levels on the determinants of employee retention in companies resulting from the turnover phenomenon. The results demonstrated are correlated with the kind of theory that Brazilian companies have relied on to retain their employees, which in many cases has led to a high turnover level. Fair and competitive wages, benefits, career advancement and promotion policies, job rotation, *performance*-based earnings and rewards, good working conditions, balanced living and identity with company values and beliefs, leadership style, and a Open channels and the use of good ideas, training policies and continuing education are determining factors for turnover in companies, having a high degree of agreement among employees and employers participating in the research.

**Keywords:** Retention of employees; Motivation; Turnover; Human Resources.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Taxa média do <i>turnover</i> voluntário (2011-2014) .....	34
<b>Gráfico 2.</b> Relação do respondente com as empresas.....	55
<b>Gráfico 3.</b> Cargo exercido nas empresas .....	56

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Cargo e relação dos respondentes com as empresas.....	56
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Estatísticas de confiabilidade	54
Quadro 02	Resumo do processamento de caso	54
Quadro 03	Estatísticas do item	58
Quadro 04	Ranking das médias das respostas acima de 4, por fator	60
Quadro 05	Ranking das médias das respostas abaixo de 4, por fator	60
Quadro 06	ANOVA com teste de Turkey para não aditividade	65
Quadro 07	Teste T ao quadrado de Hotelling	65
Quadro 08	Matriz de correlações	66
Quadro 09	Continuação Matriz de correlações	67
Quadro 10	Continuação Matriz de correlações	68
Quadro 11	Teste KMO e Bartlett	69
Quadro 12	MSA das variáveis analisadas	70
Quadro 13	Comunalidades	70
Quadro 14	Variância total explicada	71
Quadro 15	Percepção dos salários como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	72
Quadro 16	Percepção dos salários como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	73
Quadro 17	Percepção dos benefícios como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	73
Quadro 18	Percepção dos benefícios como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	74
Quadro 19	Percepção da política de promoção como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	75
Quadro 20	Percepção da política de promoção como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	75
Quadro 21	Percepção da política de benefícios atrelados à <i>performance</i> como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	76
Quadro 22	Percepção da política de benefícios atrelados à <i>performance</i> como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	76
Quadro 23	Percepção das recompensas como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	77
Quadro 24	Percepção das recompensas como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	77
Quadro 25	Percepção da política de rotatividade entre funções como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	78
Quadro 26	Percepção da política de rotatividade entre funções como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	78
Quadro 27	Percepção das condições de trabalho como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	79

Quadro 28	Percepção das condições de trabalho como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	79
Quadro 29	Percepção dos valores e crenças como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	80
Quadro 30	Percepção dos valores e crenças como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	80
Quadro 31	Percepção da vida balanceada como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	81
Quadro 32	Percepção da vida balanceada como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	81
Quadro 33	Percepção da política de canais abertos como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	82
Quadro 34	Percepção da política de canais abertos como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	83
Quadro 35	Percepção do aproveitamento de boas ideias como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	83
Quadro 36	Percepção do aproveitamento de boas ideias como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	84
Quadro 37	Percepção do estilo de liderança como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	84
Quadro 38	Percepção do estilo de liderança como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	85
Quadro 39	Percepção da oferta de treinamentos como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	86
Quadro 40	Percepção da oferta de treinamentos como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	86
Quadro 41	Percepção da educação continuada como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	87
Quadro 42	Percepção da educação continuada como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	87
Quadro 43	Percepção da idade do empregado como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	88
Quadro 44	Percepção da idade do empregado como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	88
Quadro 45	Percepção do gênero como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	89
Quadro 46	Percepção do gênero do empregado como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	89
Quadro 47	Percepção do status marital (estado civil) como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	90
Quadro 48	Percepção do status marital (estado civil) como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	90
Quadro 49	Percepção da experiência como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	91



Quadro 50	Percepção da experiência como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	91
Quadro 51	Percepção da qualificação como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	92
Quadro 52	Percepção da qualificação como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	92
Quadro 53	Percepção da disposição para crescer como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	93
Quadro 54	Percepção da disposição para crescer como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	93
Quadro 55	Percepção das condições de trabalho para crescer como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa	94
Quadro 56	Percepção das condições de trabalho para crescer como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Temática.....	13
1.2 Descrição do problema.....	15
1.3 Objetivos .....	16
1.4 Estrutura da dissertação.....	16
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA E MODELO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Desenvolvimento gerencial .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Ambiente organizacional.....	20
2.1.2 Motivação.....	22
2.1.3 Retenção de empregados .....	25
2.1.4 Remuneração.....	27
<b>2.2 Estado da arte.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Enquadramento teórico .....</b>	<b>32</b>
2.3.1. Impactos do <i>turnover</i> .....	34
2.3.2 Fatores que determinam o <i>turnover</i> .....	35
<b>2.4. Modelo conceitual.....</b>	<b>43</b>
<b>3 MÉTODOS .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Procedimentos e desenho da investigação.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Amostra, população e participantes .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Medida e instrumentos de recolha de dados e variáveis .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Procedimentos de análise de dados.....</b>	<b>52</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Estatística descritiva .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Análise multivariada/análise fatorial .....</b>	<b>61</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>96</b>
<b>5.1 Discussões e implicações para a teoria .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2 Implicações para a gestão .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3 Limitações e futuras investigações.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo - Questionário .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Temática

A retenção de talentos é um dos principais problemas das empresas que enfrentam o ambiente competitivo. As organizações estão convencidas, ou em processo de convencimento, de que atrair e manter bons colaboradores vai muito além de pagar os melhores salários do mercado. O grande desafio é alinhar os seus objetivos à crescente demanda por um clima organizacional equilibrado – que atenda às necessidades humanas básicas – e que o trabalho seja sinônimo de satisfação e realização pessoal (Teixeira & França, 2013). Reter empregados significa, portanto, entre outras coisas, manter as pessoas produtivas, ajustar sua remuneração às expectativas do mercado, alinhar a forma como são tratadas e como se adaptam à cultura da empresa etc.

Há, no entanto, outros fatores igualmente importantes – que vão além das compensações, benefícios e acomodação dos empregados no ambiente de trabalho – tais como o reconhecimento, o aproveitamento de boas ideias, a participação nas decisões, oportunidades de carreira, o balanceamento entre a vida profissional e privada, entre outros.

Caxito (2008) argumenta que um mercado de trabalho com grandes ofertas de emprego e poucos candidatos qualificados, faz com que as empresas invistam especialmente em treinamento e remuneração, dando maior destaque ao recrutamento interno, às ofertas salariais e investimentos em benefícios como meio de atrair profissionais mais capacitados. Assim, as prospecções teóricas concernentes à liderança, como sinônimo de motivação, e gerência de recursos humanos estão vinculadas à forma como a empresa cria estrategicamente elementos que possam atrair e reter os melhores profissionais para a organização.

Muitas empresas, por outro lado, passaram a dedicar-se cada vez mais a desenvolver mecanismos de retenção voltados à identificação e valorização dos empregados-chave, aqueles que apresentam desempenho superior. Os gestores estão conscientes de que a não retenção de empregados, ou a sua perda (*turnover*), representa um alto custo, na medida em que terão que repetir todo o ciclo de recrutamento, seleção, treinamento e adaptação de um novo membro ao ambiente de trabalho.

Essa nova postura organizacional provém do contínuo desenvolvimento das relações trabalhistas, que mudou o foco da visão tradicional, fazendo com que as pessoas deixassem

de ser consideradas simples recursos humanos, para se tornarem o agora denominado capital intelectual da empresa. Nesse contexto, o talento humano representa um fator crítico para qualquer organização, e, descobrir substitutos à altura daqueles que deixam o negócio, constitui uma tarefa árdua e onerosa. Por esta razão, torna-se imprescindível entender os fatores que levam as pessoas a permanecer em um emprego. Uma vez que toda ação empresarial requer recursos financeiros e humanos – e estes últimos agem melhor quando motivados – a aplicação de uma estratégia eficaz de retenção de talentos ajuda a empresa a garantir um melhor desempenho pela correta utilização do capital empregado.

A trajetória político-econômica do Brasil, nos últimos anos, caracterizou-se por um processo de redução de desigualdades sociais sustentado por políticas públicas de redistribuição de renda. Contudo, ao mesmo tempo em que a população de baixa renda experimentou melhorias na pirâmide social, a economia entrou em recessão devido a um enorme *déficit* fiscal, provocado, em parte, por esses mesmos programas. A inexistência de recursos levou o governo a endividar-se internamente, a elevar a carga tributária e a flertar com a inflação por meio de políticas desenvolvimentistas ancoradas no consumo financiado. O momento de euforia, marcado pela redução das desigualdades sociais, deu lugar a uma enorme crise, agravada por escândalos relacionados à corrupção, envolvendo as mais elevadas autoridades da República brasileira.

Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2014) permitem conhecer o tamanho do problema relacionado ao *turnover*, nas empresas brasileiras. Segundo o órgão, a taxa de rotatividade – excluídos os desligamentos a pedido (por morte, aposentadoria ou transferência do trabalhador) – representou entre 40% e 45% das admissões, no período de 2002 a 2012, índices considerados bastante elevados, principalmente porque se referem a um ciclo de expansão econômica. O estudo mencionado aponta o setor da construção civil como sendo aquele que apresenta as maiores taxas, superando 100%, ou seja, demite mais do que contrata, reduzindo o quadro de funcionários mais antigos. A agricultura, com taxas próximas a 100%, vem em segundo lugar, seguida pelo comércio e serviço, com taxas variando entre 50% e 64%. O DIEESE destaca que os contratos de trabalho duram menos de seis meses, e os três motivos mais comuns são: a demissão sem justa causa, término do contrato e desligamento a pedido (juntos representam mais de 90% do total). Em 2014, como reflexo dos primeiros sinais da recessão instalada, a taxa geral de rotatividade saltou para 63,7%, significando que, de cada dez pessoas

contratadas, apenas três não foram demitidas no mesmo ano – e a taxa, excluídas as quatro causas, manteve-se na média anterior, ou seja, com 43,4%.

O resumo da situação brasileira evidencia que, apesar de ter um mercado que experimentou forte crescimento, a taxa de rotatividade é muito elevada, o que explica, em parte, a baixa qualidade dos produtos e serviços nacionais. Chama atenção o fato de que, nos dois últimos anos, com o agravamento da crise e a taxa de desemprego superando índices históricos, o desligamento a pedido do trabalhador foi o motivo de rescisão que mais cresceu.

Taxas dessa ordem impactam seriamente na economia. Além da perda de conhecimento (capital intelectual), representada pelo domínio do processo de produção, há também a perda na rede de contatos (clientes, fornecedores e parceiros estratégicos). Não bastassem essas razões, o *turnover* carrega consigo reflexos negativos na motivação interna da equipe, reduzindo níveis de comprometimento e elevando os desperdícios e retrabalhos.

## **1.2 Descrição do problema**

É patente, como evidenciado anteriormente, a preocupação das empresas em reter seus melhores talentos. A perda de elementos humanos vitais provoca não apenas gastos com recrutamento e treinamento, como a descontinuidade das atividades executadas por esses agentes. Além disso, é notória a escassez de mão de obra qualificada, e, mesmo quando as organizações conseguem detectar perfis adequados, em muitos casos, se deparam com a desmotivação dos empregados em desempenhar determinadas funções, ou assumir novas tarefas, quando estes não percebem alinhamento entre as suas perspectivas individuais e os objetivos organizacionais.

Conclui-se que a melhor política é evitar o *turnover*, especialmente o voluntário (quando os próprios empregados decidem deixar a empresa). A partir da realidade apresentada, desponta o questionamento que constitui o problema desta pesquisa: quais fatores relacionados aos empregados e quais fatores relacionados às empresas são determinantes para reter empregados e reduzir a taxa de *turnover*?

A busca de respostas para esta pergunta se revestiu na investigação empreendida por meio de método quantitativo, em que se empregou a estatística descritiva e a análise multivariada (análise fatorial) em uma amostra de empregados e gestores de empresas, acessados por meio de questionários. Pretendeu-se, em um primeiro momento, verificar como os respondentes compreendem a relação entre a retenção de empregados e os fatores

selecionados – a partir da literatura consultada; e, em um segundo momento, se é possível reduzir o número desses fatores a um conjunto menor, sem perder a qualidade da informação. A pesquisa ficou restrita ao Estado do Maranhão, localizado na Região Nordeste do Brasil.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos gerais e específicos, delineados para esta temática, envolvem:

Objetivo Geral:

Identificar quais fatores relacionados aos empregados, e quais fatores relacionados às empresas, são determinantes para justificar a permanência dos profissionais nas organizações.

Objetivos específicos:

1. Avaliar quais fatores são considerados mais importantes pelos empregados, e pelos empregadores, e observar pontos comuns e discordantes entre eles;
2. Verificar se é possível reduzir o número de fatores a um conjunto menor, sem comprometer a sua capacidade explicativa;
3. Analisar as correlações existentes e o nível de interdependência entre os fatores.

Estes objetivos constituem a finalidade do trabalho, ou seja, a meta que se pretendeu atingir com o desenvolvimento da pesquisa. Esta definição ajudou na tomada de decisão sobre os principais aspectos teóricos a ser discutidos e os métodos mais adequados ao alcance dos resultados pretensos, sob as visões abrangentes e específicas da temática, bem como trazer uma resposta satisfatória para a situação-problema ora instaurada.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação apresenta, em seu capítulo 1. Introdução – as bases contextuais em que a temática está inserida, e que redundaram no problema de pesquisa, e os objetivos a ser alcançados. O capítulo 2. Revisão de literatura e modelo teórico – faz um apanhado da bibliografia que discorre sobre os conceitos e teorias envolvidas no tema escolhido, assim como aborda as pesquisas mais recentes envolvendo o assunto, discutindo os seus resultados.

O capítulo 3. Métodos – descreve a metodologia empregada, procedimentos e desenho da investigação, amostra, população e participantes envolvidos, medidas e instrumentos de recolha de dados variáveis e os procedimentos de análise adotados, além dos recursos metodológicos necessários ao trato dos elementos empíricos.

No capítulo 4. Análise dos dados obtidos e discussão – são apresentados, quantitativamente, e discutidos, qualitativamente, os resultados da pesquisa, equiparando teoria e realidade, por meio de gráficos e desenvolvimento teórico.

No capítulo 5. Conclusão – apresenta-se as principais inferências, discussões e implicações para a teoria, os reflexos para a área da gestão organizacional, além das limitações e propostas de futuras investigações.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA E MODELO TEÓRICO**

Este capítulo aborda a revisão da literatura atual a respeito da temática envolvida na pesquisa, destacando questões-chave no processo de retenção de pessoas nas organizações.

### **2.1. Desenvolvimento gerencial**

O Desenvolvimento Gerencial tem como escopo ampliar e confirmar o papel do gestor em relação às demandas e desafios da organização. Para Chiavenato (2010), representa o conjunto de ações educativas e estratégicas voltadas para a edificação de habilidades e competências gerenciais, tais como: liderança, motivação, condução de equipe e gestão de pessoas.

Nesse sentido, o Desenvolvimento Gerencial acaba por tornar a organização flexível e capaz de enfrentar desafios e riscos em um ambiente de incertezas e mudanças, muito comuns ao cotidiano empresarial (Moscovici, 2010). Para tanto, é preciso ampliar as competências do corpo funcional e explorar suas habilidades, a fim de possibilitar o crescimento da organização.

Em síntese, Moscovici (2010, p. 247) enfoca que os objetivos devem se voltar para:

- a) A sensibilização dos gerentes para o desenvolvimento gerencial, dando ênfase ao ponto de vista pessoal e profissional;
- b) Trabalhar a capacitação dos gerentes para o desempenho eficaz em suas áreas específicas de atuação;
- c) Desenvolver habilidades de percepção e diagnose de problemas, de comunicação efetiva e de liderança e participação em grupo.

Por meio do Desenvolvimento Gerencial, a organização é capaz de atribuir contínuo esforço educacional – de forma planejada e estratégica, para o atendimento de seus interesses – alinhado a programas de educação, programas específicos da área de gestão organizacional, idiomas, projetos especiais e educação continuada.

Fox (1997) cita que o Desenvolvimento Gerencial envolve quatro domínios fundamentais: Foco, Conteúdo, Método de ensino e Organização. O Foco trata das práticas que são melhores para cada atividade desenvolvida. O conteúdo trata do desenvolvimento dos conhecimentos pessoais e habilidades a ser ensinadas aos empregados (ex.: gestão de tempo, estresse gerencial, assertividade, trabalho em equipe, negociação, entre outros). Os Métodos de ensino são direcionados às ações propriamente ditas, e a Organização é o mecanismo de mercado. Esses quatro domínios circundam o mundo organizacional, o



mundo da educação e o desenvolvimento gerencial, ou seja, corresponde a toda prática da atuação gerencial.

Chiavenato (2009) assevera que o Desenvolvimento Gerencial exige, de quem administra habilidades e competências – a formulação exata de objetivos e estratégias, elaboração de planos e programas educacionais, execução de rotinas e procedimentos – entendendo as influências das forças macro e microambientais. Essas habilidades e competências requerem o uso de técnicas gerenciais, conhecimentos teóricos e organizacionais, para serem reverenciadas e aplicadas satisfatoriamente.

Dentro da perspectiva do Desenvolvimento Gerencial, o uso da liderança é imprescindível. Na conotação interpessoal, significa tratar de assuntos relacionados a sentimentos, motivação e valores pessoais vinculados ao comportamento humano e que influenciam no desempenho dos empregados de uma organização. Neste sentido, o sucesso ou insucesso do negócio depende da interação com os estilos de liderança e das técnicas gerenciais praticadas pelo sistema de Recursos Humanos, pois, a responsabilidade dos empregados encontra-se no âmbito do crescimento e aprimoramento de suas capacitações, cabendo, tanto à empresa fornecer os meios para o seu desenvolvimento, como também ao empregado empreender esforços para aproveitar as oportunidades (Lucena, 2010).

A liderança, no que tange ao tipo de gestão de pessoas praticada nas organizações, compreende a relação de influência entre empregados e empresa, orientado principalmente para atingir objetivos comuns, o que requer esforços de cooperação. É um processo de contínua correspondência, em que o líder gera benefícios e estimula motivos para que seus liderados cumpram com eficácia as atividades atribuídas a cada cargo, de modo que todos saiam satisfeitos e cumpram as metas estabelecidas para atingir os intentos da organização (Bergamini, 1997).

Na literatura organizacional, o conceito de liderança, consoante Hunter (2010, p. 25), consiste na “habilidade de inspirar e influenciar as pessoas para a ação e a excelência”, assumindo grandes responsabilidades. Sendo assim, considera-se líder aquela pessoa que estimula e conduz sua equipe motivadamente a fazer aquilo que deseja para alcançar as metas estabelecidas.

Nesse aspecto, o líder deve possuir algumas competências peculiares ao seu papel:

Impulso ou motivação para perseguir objetivos; motivação para liderar; integridade, que também inclui confiança e vontade de transformar palavras em ações;

autoconfiança para fazer os liderados se sentirem confiantes; inteligência, geralmente focada na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades; conhecimento do negócio, para que as ideias geradas ajudem a organização a sobreviver e ser bem-sucedida; inteligência emocional, com forte qualidade na sensibilidade às situações e na habilidade de adaptar-se às circunstâncias quando necessário (Chiavenato, 2014, p. 214).

Tais competências tendem a influenciar os liderados e interferir no seu desempenho, o que deve cuidadosamente ser trabalhado e moldado à dinâmica organizacional. Nos últimos anos, autores como Chiavenato (2014), mencionam a importância dos estudos sobre o Desenvolvimento Gerencial à luz da liderança, atribuindo à gestão a responsabilidade pelo sucesso das organizações e pelo aporte de capital intelectual, dando a real dimensão do fator humano nos dias atuais.

### 2.1.1 Ambiente organizacional

Em sentido elementar, o ambiente representa o contexto dentro do qual existe uma organização ou um sistema. Em termos mais abrangentes, designa tudo aquilo que existe no clima de uma organização e que é formado pelo ambiente externo e interno. Em termos específicos, o ambiente constitui tudo aquilo que é imediato e próximo à organização (Chiavenato, 2009).

A influência no clima organizacional está ligada ao comportamento dos membros da organização. Se estes estão motivados, trazem bons resultados e produtividade, caso contrário, pode afetar os níveis de desempenho no trabalho. Luz (2003, p. 10) acresce que o clima organizacional “(...) é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período”.

Fleury e Sampaio (2002, p. 291) pontuam que “[...] o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”. Além disso, o discernimento sobre o clima é influenciado por fatores conjunturais externos e internos à organização, retratando o momento em que esta se encontra.

O ambiente organizacional espelha a própria cultura da empresa e os valores individuais dos seus empregados. Desta forma, se houver um clima organizacional adequado, haverá alta produtividade, dinamismo e competitividade, e isso significa dizer que a liderança está sendo positiva. Caso contrário, se apresentar um clima organizacional improficiente, este será gerador de problemas para a organização e se constituirá em um ambiente adverso.

De modo que, para a manutenção de um bom clima organizacional, em benefício de um ambiente favorável, é importante citar alguns aspectos que possibilitam o fortalecimento das bases de liderança, motivação e comunicação, os quais, segundo Fleury e Sampaio (2002), consistem em: Influenciar a motivação e integração das pessoas e equipes; Facilitar o alcance dos objetivos individuais e coletivos; Reduzir os conflitos entre chefias e pessoas; Promover o comprometimento das pessoas com o negócio; Valorizar o respeito ao ser humano, e; Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização.

Crespo (2004) enfatiza que, desse modo, o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos seus membros e que influencia no seu comportamento.

Robbins (2009, p. 375) conceitua ambiente organizacional como sendo “um conjunto de características que a organização valoriza e que a diferencia das demais”, concernente aos valores, à missão e aos objetivos da empresa, a ser seguidos e assumidos por todos. O envolvimento, portanto, insere responsabilidades e compromissos organizacionais, que devem ser estimulados através do conceito de motivação, liderança e comunicação, para a participação efetiva dos empregados. Além disso, torna-se essencial que haja integração e aperfeiçoamento de pessoas, condições estabelecidas pelo Desenvolvimento Gerencial.

Em razão dessa perspectiva organizacional e na busca por um ambiente promissor, ambos, empresa e empregado, devem continuamente reavaliar seus conceitos, para que, no momento de necessidade de mudança, possam ter maturidade para efetivá-la, bem como criar um ambiente que incentive o desenvolvimento pessoal e profissional (Varjão & Vergen, 2013).

Entre os aspectos determinantes para a criação de um ambiente organizacional promissor e produtivo, o processo de educação, ou capacitação dos empregados, tem destaque. Ribeiro (2007, p. 65) revela que alguns estudos classificam este como “um processo amplo, que permite ao indivíduo desenvolver-se como um todo”, e está diretamente relacionado à experiência de vida pessoal, compreendendo os aspectos individuais e sociais de cada sujeito. A educação permanente é um instrumento de melhoria individual e social, que contribui para o acúmulo de conhecimentos ao longo da vida e para a promoção de mudanças de atitude mais amplas, ultrapassando os limites do ambiente de trabalho.

No ambiente organizacional, busca-se, com a educação, disciplinar o indivíduo, de forma que ele possa empreender determinada atitude. Desenvolvidas as habilidades pessoais,

os membros de uma organização são capazes de ter comportamentos assertivos, ativos, e de executar ações interagentes. A psicologia da educação explica que a natureza humana é composta de três pressupostos, mutuamente opostos e relacionais com o ambiente, compondo a mente, o meio ambiente e as relações sociais; em que o indivíduo, a partir de sua própria experiência única, consegue desenvolver-se e obter vários conhecimentos ao mesmo tempo (Goulart, 2000).

A educação, em qualquer circunstância e ambiente, presume um modelo inspirado no comportamento, que inclui estimular conhecimento; definir estratégias a partir das variações individuais; medir resultados observáveis e reforçar comportamentos corretos, para que haja um controle sobre os objetivos a ser alcançados durante o processo de aprendizagem (Valle & Maia, 2011).

### 2.1.2 Motivação

Esta temática tem sido utilizada e estudada em diferentes campos do saber, tais como Psicologia, Educação e Administração. Maciel e Sá (2007, p. 64) notam que “O campo de estudo sobre motivação é muito vasto e complexo. Nos últimos anos, o tema tem sido objeto de investigação permanente, tanto por parte dos cientistas comportamentais, quanto por aqueles que administram as organizações”.

Pela complexidade atribuída à questão, a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna (Silva, Peixoto, & Batista, 2011), pois pessoas motivadas produzem mais, trabalham com maior atenção e o retorno para as empresas costuma ser positivo. No entanto, por se tratar de uma característica intrínseca do ser humano, nem sempre é fácil alcançar este propósito. E, o oposto disso, acarreta o insucesso pessoal e profissional, atingindo diretamente os objetivos das organizações (Bergamini, 1997).

Várias teorias trazem interpretações distintas – conforme ocasiões históricas, enfatizando certos aspectos da motivação, numa visão tradicional e moderna – as quais envolvem metas, objetivos e diversos outros aspectos, que podem caracterizar os fatores responsáveis pelas ações dos indivíduos em busca das metas estabelecidas. Entre estas, a estabilidade e os sistemas de recompensa, têm sido bastante utilizados como fatores motivacionais nas empresas.

Chiavenato (2004) assevera que a palavra motivação – derivada do latim *motivus*, *movere* – significa mover, ou seja, é o processo pelo qual o comportamento é incentivado ou

estimulado, por alguma circunstância ou razão, a fazer algo, ou por satisfação ou por punição.

As teorias sobre motivação mais examinadas na literatura são as Teorias dos dois fatores, de Frederick Herzberg, e das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow. Não anulando as demais, outras teorias coexistem, como: a Teoria das Expectativas e Instrumentalidade, de Victor Vroom, sobretudo ampliada por Porter e Lawler; Teoria do Reforço, de Connellan e Skinner; Teoria dos Objetivos, de Edwin Locke e Gary Latham, e; Teoria da Equidade, de Homans e Adams. Postulados que, com o tempo, se complementaram, constituindo um conjunto de aspectos motivacionais importantes para a melhor compreensão do tema, principalmente para a área da Administração (Robbins, 2009).

Robbins (2009, p. 105) considera que a “motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los”, abrangendo o conjunto de forças internas e externas, o qual determina a maneira e a ambição, que fará com que o empregado busque atingir seus objetivos. Para o autor, a motivação é a mola propulsora que contribui para a realização de determinado desejo, na busca pela efetivação de algum objetivo.

Assim, compreende-se que o principal aspecto da motivação é inerente às pessoas, dado o princípio de que ninguém motiva ninguém, mas é possível estimular, através de um reforço (punição ou recompensa), a alcançar um objetivo (Chiavenato, 2014).

No ambiente organizacional, a motivação é tratada sob a observância do comportamento humano, desafiando o gestor a encontrar meios de motivar os empregados a realizar suas atividades com satisfação, garantindo a produtividade. O gestor organizacional deve incentivar a motivação, identificando em seus liderados, suas necessidades prementes, e diligenciando o ambiente laboral, de maneira a melhorar as condições de trabalho.

Segundo a Teoria da Motivação – desenvolvida por Herzberg, psicólogo americano – o nível de desempenho dos profissionais no âmbito do trabalho, varia conforme suas necessidades de realização. O sentimento de satisfação ou insatisfação depende de como este se sente em determinado ambiente organizacional e dos fatores que influenciam sua motivação e desmotivação (Chiavenato, 2014).

Faz-se primordial entender que a satisfação da necessidade humana, atribuída à motivação, não está relacionada somente às necessidades básicas e pessoais, mas a algo

voltado para novos desafios. É uma corrida por perspectiva de mudança sobre o atual estado de vivência social, familiar, profissional, e financeira do indivíduo.

Maslow (2000) defende que, no que diz respeito às chamadas necessidades básicas do ser humano, em detrimento da sua satisfação, cada necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na proporção em que comece a ser satisfeita. O autor consegue ilustrar o grau de importância e influência que se dá para cada necessidade, conforme os níveis vão sendo superados. Essa hierarquia de necessidades é representada e visualizada em uma pirâmide, em cuja base situam-se as necessidades mais baixas, enquanto no topo da pirâmide estão as mais elevadas. A seguir, a figura que demonstra esta teoria:



**Figura 1.** Pirâmide hierárquica de Maslow

Fonte: MK7. Liderança: quebrando paradigmas. 2013. Recuperado de: <https://mktsete.wordpress.com/>.

Na teoria de Maslow, o sentido da pirâmide hierárquica das necessidades humanas parte de uma ordem de prioridade, que se inicia a partir das necessidades fisiológicas, desta forma, a mais forte é da hierarquia baixa, e a mais essencial é da hierarquia alta, sendo imprescindível atribuir esforços e obter motivação para que a pessoa possa subir na escala e realizar suas necessidades. O autor enfatiza ainda que, “quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento” (Maslow, como citado em BUENO, 2002, p. 1).

Diversos indivíduos, quando menosprezam a importância de suas necessidades básicas e intermediárias, entram em estado de adoecimento físico e psicológico, afetando

negativamente sua evolução. Assim, a necessidade de autorrealização passa a ser a mais fraca na hierarquia de prioridade. Hoffman (1999, como citado em Bueno, 2002) afirma que hoje, a autorrealização no ambiente de trabalho – para as empresas e para os empregados – é uma questão de estratégia, cabendo, ao setor de Recursos Humanos, direcionar suas ações para o valor humano.

Maslow (2000, p. 105) complementa, expondo que “as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível”. Em qualquer sociedade e cultura todos buscam continuamente uma melhor qualidade de vida, e têm uma multiplicidade de desejos, sempre em busca de maior satisfação.

Para Chiavenato (2004, pp. 148 e 329) “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow, na chamada Hierarquia das Necessidades”. E, conforme essa teoria, “difícilmente atinge-se o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos”.

### 2.1.3 Retenção de empregados

Massi e Bissani (2015, p. 451) citam que “a retenção de pessoas é um objetivo e um resultado da gestão de pessoas, é também a consequência da atração exercida pela empresa sobre as pessoas”. A gestão de pessoas, em nível de retenção de empregados, basicamente é um caminho de mão dupla para alcançar objetivos em comum – a organização quer atingir suas metas de produtividade e lucratividade, e os funcionários, reconhecimento de suas atividades e qualidade de vida, dentro e fora da empresa.

A retenção de empregados está conectada aos fatores relacionais entre a organização e o empregado, que ocorrem antes mesmo da efetivação do contrato. Oliveira (2005, p. 66) explica que este é um “processo que se inicia antes mesmo de a pessoa filiar-se à organização, uma vez que está ligada ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade – fatores que geram a atratividade da empresa”.

Chiavenato (2009, p. 99) argumenta que a gestão de pessoas envolve os processos de agregação, aplicação, recompensa, desenvolvimento, manutenção e monitoramento – para que haja recrutamento e seleção, conforme as diretrizes da organização; esta etapa se resume nos processos de entrada e permanência na organização, na qual, somente os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais às características predominantes na organização, serão recrutados e selecionados. Na abordagem moderna da administração, isto significa que o candidato deve ter, sob a orientação da empresa, enfoque

estratégico, ação macro-orientada, abordagem molar, modelo incremental, flexibilidade para a instabilidade e mudança; criatividade e inovação, ênfase na eficácia e descentralização.

Chiavenato (2009, p. 100) define o processo de agregar pessoas, afirmando ser “um meio de servir às necessidades organizacionais em longo prazo”, no qual é preciso aplicar ações estratégicas que visem manter o foco do empregado sob as diretrizes estabelecidas pela empresa, tais como: recompensas/benefícios atrativos, desenvolvimento das capacidades empreendedoras e de gerenciamento, manutenção das competências e habilidades, e monitoramento do comportamento do empregado. Diante desses desafios, o processo de gestão de pessoas torna-se de responsabilidade de linha, entre os gerentes e suas equipes, na absorção total do processo, com a ajuda da consultoria interna e assessoria dos Recursos Humanos.

Os ambientes externos e internos trazem fatores de motivação, tanto quanto de desmotivação, que contribuem para o desenvolvimento ou não da organização, e retenção ou não de empregados. A retenção estimula o comprometimento do empregado com o desempenho das suas atividades, momento em que possibilita realizá-las da melhor forma para atingir as metas das organizações. Situação esta que diminui a rotatividade<sup>1</sup> de empregados e atribui valorização humana, além de ampliar a competitividade no ambiente organizacional.

Como já ressaltado, a literatura vem apontando para os ganhos de atração e retenção de talentos, a partir da adoção de uma postura socialmente responsável. Autores como Grayson e Hodges (2002) e Greenwood e Suddaby (2006) alegam que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um fator importante para a atração e retenção de talentos, bem como pode permitir melhorias de imagem da empresa, aumento de vendas, acesso a capital, gerenciamento de riscos e o acesso a mercados, favorecendo, desta forma, o fortalecimento dos negócios, especialmente quando assumido pelas empresas como estratégia empresarial.

Parte-se da premissa de que não são apenas as organizações que escolhem os melhores profissionais, estes também escolhem as organizações que apresentam propostas atrativas. As empresas que desejam atrair profissionais competentes devem cuidar de suas imagens, pois, pesquisas neste sentido, comprovam o fato de que o salário não é apontado como principal motivo para as pessoas decidirem mudar de emprego, e pior do que isso é

---

<sup>1</sup> A rotatividade gera turbulência e ineficiência para as empresas, além de perda no quadro profissional de pessoas qualificadas. Em outras circunstâncias, gera ainda custos extras com novas capacitações e atrapalha a continuidade dos processos operacionais, também sobrecarrega os demais colaboradores, trazendo insatisfação geral. A rotatividade, em resumo, é a combinação de variáveis, entre custos extras e baixa da produtividade, reduzindo as possibilidades de desenvolvimento da empresa (Massi & Bissani, 2015),



constatar que alguns empregados, na verdade, não se desligam da organização, e sim de seus gestores.

#### 2.1.4 Remuneração

Adotar políticas de benefícios atraentes, reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, começa a ser objetivo das organizações. A busca pela promoção de um ambiente organizacional produtivo, dinâmico e competitivo tem por propósito aumentar e garantir, ao empregado, a vontade de permanecer e crescer na organização, principalmente no que diz respeito ao surgimento de uma nova geração que se insere no mercado.

Chiavenato (2010) define remuneração como sendo o pagamento dado ao empregado, de acordo com o trabalho oferecido, dedicação e esforço pessoal desenvolvido durante as atividades laborais, por meio de suas competências e habilidades, podendo ser um conjunto de recompensas quantificáveis (benefícios) que o empregado recebe pelo ofício executado.

A remuneração é um objeto compensatório financeiro, com característica direta ou indireta. A compensação financeira direta corresponde ao pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões, e a compensação financeira indireta consiste no salário individual decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho, somado ao plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização, como férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.) (Chiavenato, 2009, p. 30).

Branco (2011) resume a questão, dizendo que a remuneração é a soma do salário (direto) com os benefícios (indiretos), subtraindo-se os descontos fiscais. Nos contracheques, é possível observar as seguintes informações: “salário, adicionais, horas extras, INSS, IR, dentre outros, e o valor líquido a receber, caracterizando a remuneração”.

A remuneração, para o empregado, passa a ser vista como algo também decisivo para sua retenção na empresa, pois, se bem administrada, possibilita o aumento do desempenho no trabalho, gerando maior compromisso com os objetivos organizacionais (França, 2010). Também, porque não é a única forma de reter empregados para trabalhar para a organização.

Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) afirma que:

O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir

confortável com a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Além da remuneração, outros elementos são cruciais para atração, desenvolvimento e retenção de talentos na organização. Para Peloso e Yonemoto (2014), os “três passos fundamentais para o êxito de uma política de recursos humanos que visa captar, gerir e encarregar grandes profissionais”, dentro de qualquer organização – são: a chamada compensação salarial (administração de salários); os planos de benefícios sociais, segurança do trabalho e higiene; e as relações comunicativas bem sucedidas entre a organização, os empregados e os sindicatos de classe. Os autores reforçam ainda que o comprometimento com a organização e a identificação com a visão de trabalho da empresa, são considerados importantes fatores que contribuem para a permanência das pessoas na organização.

Chiavenato (2010, p. 396) revela que a organização atrativa, do ponto de vista da gestão dos recursos humanos, “é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”. Logo, é primordial que a empresa invista continuamente na retenção de talentos, exigindo a manutenção de pessoas, a partir de “um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegure qualidade de vida na organização”.

## **2.2 Estado da arte**

O estado da arte ou estado do conhecimento, endereçado à área da ciência da administração, propõe inventariar os aspectos quantitativos – crescimento numérico das produções científicas – e os aspectos qualitativos – conhecer os diversos enfoques que envolvem a matéria – relativos à temática “Determinantes de retenção de empregados nas empresas: um estudo da realidade no Brasil”.

A série de conhecimentos pertinentes aos determinantes de retenção e motivação de pessoas no âmbito da gestão organizacional tem revelado inúmeros trabalhos de caráter científico, nas modalidades: dissertações, artigos, relatórios técnico-científicos, anais e livros. Nesta dissertação, o estado da arte referencia as produções científicas dos últimos anos, descrevendo resumidamente o conteúdo dessas obras, o que serviu para levantar dados significativos e trazer reflexão sobre as análises empreendidas, permitindo o acúmulo do máximo de informações essenciais ao tratamento do campo de conhecimento, na

possibilidade de ampliá-lo e gerar extensa divulgação sobre os aspectos e dimensões envolvidos na temática.

As publicações examinadas abrangem obras estrangeiras e nacionais, apresentando as percepções mais atuais sobre a temática discutida nesta dissertação.

No que tange ao Brasil, as principais fontes de pesquisa foram retiradas da *Scientific Eletronic Library Online* - SciELO, entre as quais, revistas de responsabilidade de Institutos de Ensino Superior, como por exemplo, Repositório Universidade de Évora, Revista de Ciências Gerenciais, Revista de Administração da UFSM, Revista de Gestão, Tecnologia e Ciências, Revista de Administração e Gestão de Empresas, Revista de Diálogos & Ciências etc. Além dessas fontes, foram consultados periódicos em bibliotecas digitais de variadas instituições superiores.

Para contemplar as produções estrangeiras dos últimos anos, foram investigadas fontes como a *European Journal of Applied Business and Management*, *Journal Global Manager Academic*, *International Journal of Advances in Management and Economics*, *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, *Journal of Management*, *Pacific Business Review International*, *Journal of Business and Management*, e outras publicações indexadas.

Outrossim, há de se destacar certas produções em formato de livro; apesar de algumas não se enquadrarem no critério dos últimos cinco anos, são consideradas importantes produções científicas literais. Por exemplo, na esfera nacional, têm-se autores renomados, como Idalberto Chiavenato, que apresenta relevantes obras sobre o tema, como “Recursos Humanos: o capital humano das organizações” (2009), na qual o autor define que os recursos humanos constituem o elemento crítico em cada componente da organização e a sua eficácia se fundamenta na responsabilidade de cada líder ou gerente, em cada área funcional da organização, seja ela finanças, contabilidade, marketing, produção/operações/logística e, inclusive, a própria ARH. A obra “Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações” (2014) fala sobre os novos desafios da gestão de pessoas e direciona a atenção do leitor para seis ações, que, inerentemente, se conectam em rede: agregar, recompensar, desenvolver, monitorar, manter e, por fim, aplicar pessoas. Juntos, esses tópicos constituem a base estrutural do livro e a base da gestão de qualquer equipe dentro de uma organização. Na obra “Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados” (2008), Chiavenato

esclarece que não basta atrair e reter talentos na organização – é preciso saber utilizá-los rumo aos objetivos pretendidos. Contudo, quase sempre falta a plataforma sobre a qual os talentos podem trabalhar e agregar valor ao negócio. Fala-se aqui de desempenho humano. E somente é possível alcançar níveis elevados de *performance* quando o trabalho das pessoas é modelado, no sentido de proporcionar produtividade e qualidade de um lado, e satisfação e autorrealização pessoal de outro. O desempenho das pessoas requer uma inteligente organização. Na obra “Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização” (2009), o autor enfatiza que não basta atrair talentos para a empresa, pois é preciso saber mantê-los acesos e estimulados; e, para isso, a empresa deve se tornar o melhor lugar para trabalhar.

Destaca-se ainda, James C. Hunter (2010), escritor norte-americano que influenciou muitos gestores a focarem nos pressupostos de liderança. Sua obra – intitulada “O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança” – ressalta os princípios de liderança, destacando alguns pontos culminantes. Na definição do autor, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Neste sentido, a liderança tem a ver com probidade, uma vez que trata de fazer a coisa certa. A liderança é também classificada como o posto de gerência, evidenciando que a gerência é o que se faz e liderança é o que se é.

Outro autor renomado que trata da relação entre as pessoas e desempenho é Peter Drucker – escritor, professor e consultor administrativo austríaco – que, com a obra “Pessoas e Desempenhos” (2012), superou o pensamento tradicional da administração, oferecendo ideias práticas para orquestrar o desempenho das pessoas nas organizações, trazendo, em sua vasta literatura, conceitos gerenciais e seus princípios fundamentais, além do mapeamento e desenvolvimento de organizações. O autor compreende que é imprescindível o correto aproveitamento dos recursos internos, pois significa tolerar os pontos fracos e tornar produtivos os pontos fortes, principal propósito das organizações.

Apesar de observada uma defasagem quanto às produções mais atualizadas sobre a temática que envolve esta dissertação – entre outros produtores literais – os autores citados são bastante prestigiados e utilizados na compreensão e fundamentação da dinâmica da gestão e administração organizacional.

No que concerne às fontes consultadas (anais, artigos e dissertações), as publicações nacionais e estrangeiras mais recentes utilizadas na pesquisa foram:

- Aguenza, B. B. e Som, A. P. M. (2012). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations;
- Das, B. L. e Baruah, M. (2013). Employee Retention: a Review of Literature;
- Muthukumaran, M., e Latha, L. (2013) Reducing Employee Turnover: A Retention Strategy;
- Khan, A. H. e Aleem, M. (2014). Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover: An Empirical Study of Autonomous Institutions of Pakistan;
- Muir, M. R. e Li, L. (2014). What are the Top Factors that Driver Employee Retention and are there Demographic (Gender, Generation, Ethnicity, Geography etc.) Differences in these Factors?;
- Ampomah, P., e Cudjor, S. K. (2015). The Effects of Employee Turnover on Organizations (Case Study of Eletricity of Ghana, Cape Coast);
- Sciberras, D. (2015). Why is Staff Turnover an Issue for Humanitarian Organisations and What are the Strategies to this Matter?;
- Massi, E. K. e Bissani, N. (2015). Retenção de pessoas em supermercados de Chapecó-SC;
- Bisht, S., Chaubey, D. S., & Thapliyal, SP. (2016). Analytical Study of Psychological Contract and its Impact on Employees Retention.

A proximidade dos Recursos Humanos e suas variáveis – liderança, motivação, ambiente organizacional, remuneração e retenção de empregados – com a Estratégia, faz com que profissionais e pesquisadores direcionem seus olhares para o futuro da gestão organizacional. Afinal, a essência da estratégia compreende o exercício prático e pretencioso de auxiliar pessoas e instituições a preparar-se para as mudanças e firmar contratos mais seguros e atrativos para ambos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Diante disso, têm-se dois pontos de observação importantes a considerar sobre o estado da arte, em referência a esta temática. O primeiro deles corresponde ao período, no qual se observa um significativo número de publicações, entre os anos de 2014 e 2016, em especial, o ano de 2015, apresentando produções que abrangem temas como estratégias, gestão de pessoas, remuneração, atração e retenção de talentos.

O outro ponto observado faz referência às variáveis: motivação, remuneração e atração e retenção de talentos, sobre as quais se notou grande proeminência na participação de profissionais e pesquisadores das áreas da Psicologia, Administração, Sociologia e

Economia – no desígnio de conhecer, estudar e evidenciar as novas estratégias de atração e manutenção de empregados, ressaltando que a retenção de talentos é um assunto de relevância, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, e que tem por objetivo a criação de estratégias para atração, identificação, desenvolvimento e conservação de empregados com forte potencial, capacidade e habilidades humanas detectadas.

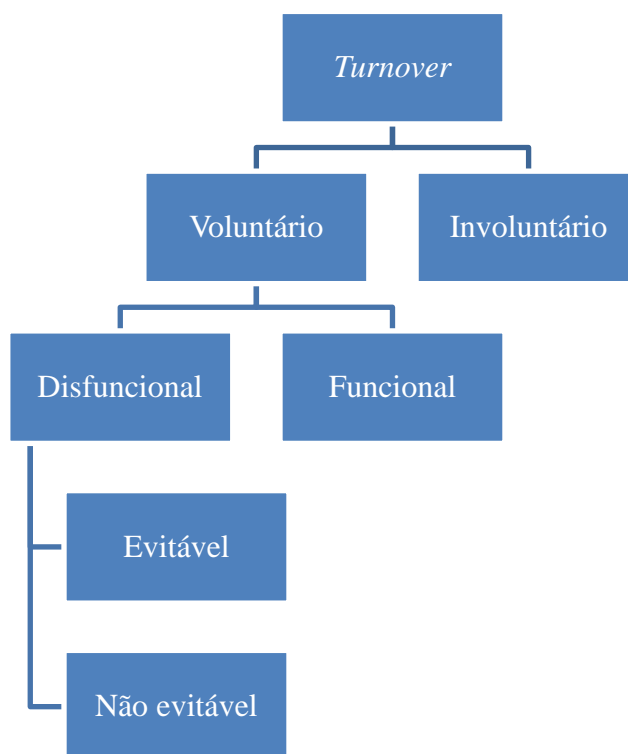
### **2.3 Enquadramento teórico**

As políticas de Recursos Humanos são os elementos mais importantes no âmbito competitivo em que se encontram as organizações. Estabelecer vantagens duradouras no mundo moderno só é possível quando essas vantagens não podem ser imitadas, e isso depende das pessoas, da capacidade de criar, inovar, diversificar e oferecer experiência única para os consumidores. Por essa razão, Khan e Aleem (2014) afirmam que, reter os funcionários, principalmente os mais talentosos, tem se tornado o grande desafio dos gestores. Das e Baruah (2013) acrescentam que a saúde e o sucesso em longo prazo, de qualquer organização, dependem da retenção dos empregados, portanto, é tarefa primordial da administração, encorajar os funcionários a permanecer nas empresas por um longo período de tempo. Aguenza e Som (2012) justificam que a retenção e o envolvimento dos funcionários são fundamentais para a organização, tendo em vista que essas variáveis constituem a força motriz para alcançar o desenvolvimento planejado e concretizar as metas e objetivos.

De acordo com Samuel e Chipunza (2009), o *turnover* ocorre quando os empregados deixam seus empregos e precisam ser substituídos, o que acaba acarretando custos para as organizações. Estabelecer políticas para reduzir o *turnover*, ou seja, para reter os empregados nas empresas, é um processo que começa desde o recrutamento e, segundo Aguenza e Som (2012), não tem prazo para terminar. A retenção afeta todos os aspectos do negócio, em todo o mundo.

A taxa do *turnover* é calculada por uma fórmula de uso geral e bastante simples, que se resume em dividir o número total de pessoas que deixam o emprego em determinado período, pelo número médio de pessoas empregadas no mesmo período. O cálculo não distingue os que abandonaram o emprego voluntariamente daqueles que foram demitidos ou se aposentaram, assim como não faz diferença entre o *turnover* funcional (que é benéfico) do disfuncional. Nesse sentido, Griffith e Hom (2001) propõem que a preocupação recaia

sobre as razões que realmente interessam à empresa: o *turnover* voluntário, disfuncional e evitável, mostrado na Figura 2.

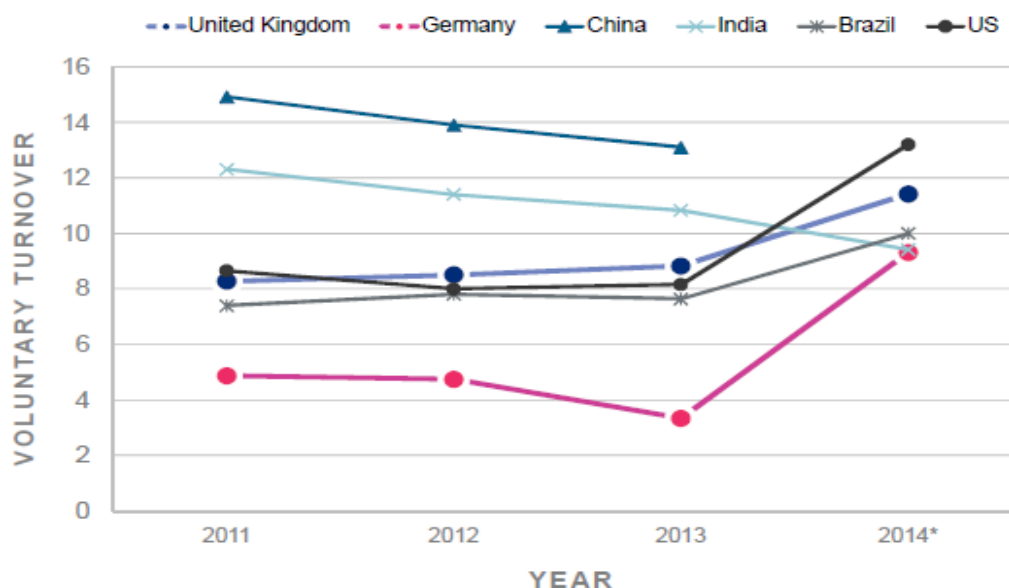


**Figura 2.** Turnover

Fonte: Adaptado de Griffeth e Hom (2001).

A Figura 2 classifica o *turnover* em duas categorias: voluntário (quando a rescisão é iniciada pelo empregado) e involuntário (quando o empregado não tem escolha no processo de rescisão). Concentrando-se no *turnover* voluntário, os autores subdividem-no em disfuncional e funcional, este último, motivado pela qualidade inferior no desempenho dos empregados. Voltando a atenção para o *turnover* voluntário disfuncional, percebe-se que ele pode ser evitável e não evitável. As saídas não evitáveis são aquelas sobre as quais o empregador não tem influência, porque decorrem da vontade explícita do empregado ou da ocorrência de algum evento motivador (morte, aposentadoria, doença grave etc.), restando, como fonte de preocupação, as saídas evitáveis.

Dados da *Mercer's Workforce Metrics Survey* (2015), referentes ao período de 2011 a 2014, indicam taxas do *turnover* voluntário em diferentes países, como pode ser verificado no gráfico 1, seguinte:



**Gráfico 1.** Taxa média do *turnover* voluntário (2011-2014)

Fonte: Mercer's Workforce Metrics Survey (2015).

No Brasil, estatísticas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2014)<sup>2</sup> apontam que predomina o emprego de curta duração, o que elevou a taxa configurada no gráfico 1 para 43,4%, em 2013. O DIEESE acrescenta que algo em torno de 45% dos desligamentos aconteceu com menos de seis meses de vigência do contrato de trabalho, e que 65% dos casos não chegaram a atingir um ano completo de trabalho, sendo que quase 70% se deram por motivação patronal. Esses números evidenciam a importância do assunto para as empresas e para os empregados.

### 2.3.1. Impactos do *turnover*

Ampomah e Cudjor (2015) postulam que organizações bem-sucedidas são aquelas que identificam e implementam medidas, como forma de encorajar os funcionários a permanecerem na empresa por mais tempo, enquanto aquelas organizações que não podem identificar o esforço de seus empregados e recompensá-los, acabam por perdê-los, o que afeta a produtividade, reduz a taxa de crescimento e aumenta o custo em recrutar e treinar novos empregados.

O impacto do *turnover* não se restringe apenas ao desempenho econômico-financeiro, atinge também as relações sociais desenvolvidas na organização, afetando o espírito de equipe quando há quebra das relações existentes na rede de comunicações. Levine e Moreland (1982) analisam que o *turnover* é uma ameaça à eficiência dos sistemas

<sup>2</sup> Documento “Um olhar sobre os dados da Rais – 2000-2013”. Recuperado de [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br).



organizacionais de memória transativa, no sentido de que a perda do compartilhamento de opiniões resulta em reduzir a velocidade na resolução de problemas, ou seja, a saída de funcionários experientes e a entrada de novos empregados afeta todo o sistema da organização.

O problema não está circunscrito apenas às organizações que objetivam lucro, empresas com fins sociais ou humanitários também revelam grande preocupação, principalmente quando o rodízio de funcionários acontece no alto escalão. Sciberras (2015) informa que isso afeta a qualidade dos programas que elas desenvolvem e, a exemplo das organizações com fins lucrativos, também aumenta o stress para os demais funcionários e gera perda da memória institucional.

Há, no entanto, empresas que obtêm benefícios a partir do *turnover*, quando funcionários de baixo desempenho são substituídos por outros mais efetivos, ou quando funcionários mais antigos (e com salários mais elevados) se aposentam e são recrutados empregados em níveis salariais mais baixos. Isso se dá quando há oferta regular de mão de obra capacitada, em que é possível, às empresas, recrutar e treinar funcionários a custos relativamente baixos, mantendo e até mesmo elevando o nível de qualidade do serviço ofertado.

### 2.3.2 Fatores que determinam o *turnover*

O *turnover* ocorre por diferentes razões, entre as quais se ressalta a insatisfação no trabalho e circunstâncias particulares. Em relação à insatisfação no trabalho, são identificados casos alusivos à baixa remuneração, relacionamento ruim com os superiores, insegurança, insalubridade, falta de reconhecimento, horário inadequado, problemas com o deslocamento até o emprego, entre outras causas. No tocante às situações particulares, pode-se catalogar a mudança do local de trabalho de um dos cônjuges, a conquista de outro emprego mais interessante, a falta de conhecimentos ou habilidades para o trabalho, ou mesmo o interesse em iniciar um negócio próprio (empreender). Seja como for, é raro que as pessoas deixem seus empregos quando estão satisfeitas e felizes.

Buttner e Lowe (2017) estudaram a questão do *turnover* sob a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, analisando o clima psicológico em relação à igualdade de remuneração e o clima de diversidade de grupos minoritários (étnico racial). Suas descobertas evidenciam clima de diversidade desfavorável quando ocorre baixa equidade salarial, e pouca percepção

da diversidade, quando o pagamento é equitativo, o que torna a percepção maleável e fácil de ser trabalhada nas organizações.

De acordo com o DIEESE (2011), de um lado, a insegurança diz respeito às condições de trabalho, sobretudo em relação ao rebaixamento salarial e à formação profissional, representando a interdição da aprendizagem e da experiência no exercício de certos empregos. Na perspectiva empresarial, estão os custos com os recursos humanos, que, quando da ineficácia das políticas de gestão de pessoas, trazem problemas estruturais, influenciando na rotatividade e impactando negativamente a produtividade e lucratividade da empresa.

Em assuntos relativos a salários e benefícios, é crucial que a política salarial adotada pelas empresas seja bem determinada, fixando condições e normas e imprimindo parâmetros possíveis de serem alcançados por todos da empresa, abrindo possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal. Através de uma política salarial efetiva são reduzidas as chances de haver *turnover* entre os empregados (Marras, 2000).

Dentro de uma política de salários, encontram-se ainda os proventos, que podem potencializar o desempenho das atividades. Esses benefícios englobam as remunerações indiretas, como, por exemplo, seguro, garantia, folga e remunerações extras, além de serviços educacionais, financeiros e sociais. Todavia, oferecer benefícios e incentivos aos empregados pode não satisfazê-los, quando a empresa deixa de oferecer aquilo que realmente lhes interessa e seja necessário. Portanto, para que os benefícios e incentivos façam a diferença na retenção dos empregados é essencial que a empresa os conheça, isto é, identifique suas reais necessidades e deficiências, para assim, poder oferecer elementos motivacionais capazes de incentivar o desejo pela permanência na empresa e a busca por um futuro promissor (Marras, 2000).

Para Carvalho e Nascimento (2004), a administração de salários dentro das empresas consiste em estabelecer padrões de remuneração a todos os empregados, considerando as condições do mercado de trabalho, reconhecimento e possibilidade de premiação, de acordo com seu desempenho, recrutamento de novos empregados e manutenção das despesas salariais como forma de controle e equilíbrio sobre os custos em contratação e aperfeiçoamento profissional. Se tais fatores não atendem às expectativas dos empregados, ocorre naturalmente o absenteísmo voluntário, que pode ocorrer tanto por razões particulares

quanto por razões trabalhistas, como, por exemplo, falhas nos acordos salariais, ambientes insalubres e outros.

Ferreira e Freire (2001) explicam que fatores naturais, socioeconômicos e inerentes à própria empresa são variáveis desencadeantes do *turnover*. A partir do momento em que as pessoas desenvolvem funções dentro da empresa, devem ser definidas suas remunerações, e quando isso não é algo satisfatório, o desempenho das atividades, assim como a manutenção do profissional na empresa, torna-se determinante para que haja uma possível ruptura de contrato.

Entre tantos fatores que levam muitos empregados a saírem das empresas, está ainda, a insatisfação no ambiente de trabalho. Por falta de condições de trabalho adequadas para suas atividades, o empregado passa a ter uma baixa na produtividade, o que pode se reverter em queda de lucratividade. Ambientes conflituosos e altamente competitivos, sem direcionamento ético, abala a confiança nas relações entre empregados, e entre empregados e diretores. Aspecto que desencadeia maior instabilidade e dificuldade de estabelecer relacionamentos sólidos e duradouros (Bueno, 2002).

Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) realçam que as razões para a ocorrência do *turnover* podem ser diversas, e que vão desde o descontentamento com alguma política da empresa até a falta de motivação.

Pinheiro (2013) desvela uma realidade preocupante em um estudo realizado em uma microempresa do setor de educação, evidenciando os motivos mais frequentes de saída da empresa apontados pelos entrevistados, são eles: pressão (100%), mudança de emprego (38%), corte de empregados (33%), insatisfação com o trabalho (33%) e questões pessoais (33%).

A retenção de empregados está associada a diferentes processos dentro da organização, como o recrutamento e a gestão de recursos humanos. Muthukumaran e Latha (2013) atestam que o uso de técnicas incorretas de gestão de recursos humanos provoca rotatividade nos empregos porque a força de trabalho atual é muito sensível. Os autores acrescentam que lidar com os sentimentos individuais é o grande desafio que pode levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso. Eles dizem que os ganhos financeiros estão no topo das prioridades dos empregados, seguidos das mudanças de emprego para onde existir maior oportunidade de crescimento. Assim, eles propõem que o melhor caminho para manter

jovens talentosos é promover satisfação pessoal, e isso deve vir de todas as partes do ambiente de trabalho.

**H1 – Salários justos e competitivos, e benefícios, como transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc., são fatores importantes para manutenção dos empregados na empresa.**

Bisht et al. (2016) salientam que o ponto central de resolução do problema é o estabelecimento de vínculos entre os fatores que influenciam o *turnover* e o emprego de estratégias de retenção apropriadas. Os autores informam que os inúmeros problemas associados ao local de trabalho e a forma como os empregados avaliam os incentivos e promessas feitas pela organização levam a um sentimento de cumprimento ou violação do que ficou conhecido como contrato psicológico. Para exemplificar, Bisht et al. (2016) citam a pesquisa realizada por Robinson e outros, em 1994, na qual foi descoberto que 55% dos empregados que faziam parte da amostra pesquisada reportavam violação do contrato, dois anos após terem entrado na organização, sendo as causas mais frequentes: as violações relacionadas com treinamento e desenvolvimento, compensações e promoções.

Percebe-se que a violação de promessas feitas no passado é uma das maiores causas de insatisfação e consequente fator motivador do *turnover*. É relevante, portanto, entender como podem ser estabelecidas regras mais efetivas de gestão de recursos humanos com vistas a mitigar o rodízio de funcionários.

As quebras de promessas geralmente levam ao *turnover* voluntário, que é tratado como um problema gerencial, já que as pessoas se tornam infelizes por não realizarem suas aspirações no trabalho. As proposições de Herzberg, tratadas anteriormente por Chiavenato (2008), explicam o que satisfaz ou não os empregados. Para ele, os fatores higiênicos são todos aqueles essenciais para motivar os empregados no ambiente de trabalho e representam as necessidades psicológicas que os indivíduos esperam ser satisfeitas, como o salário, horário flexível, benefícios, férias etc. Eles não são motivadores em si, pois são inerentes ao trabalho; a sua ausência causa rupturas. Os fatores motivacionais são todos os demais que simbolizam satisfação de necessidades percebidas como benefícios adicionais, como reconhecimento, oportunidades, entre outros.

Dados levantados pelo Business Partners Consulting Recruitment Experts – BPC (2011) relatam – a partir de uma pesquisa realizada em 14 empresas brasileiras, em 2010 – que, entre os principais determinantes de atração e retenção de talentos, 61% dos

entrevistados consideravam o ambiente de trabalho como sendo fator decisivo para sua permanência ou saída de uma empresa, perdendo apenas para o aspecto salarial (67%).

Cassino (2014), sobre os determinantes do *turnover* em uma empresa, aponta os principais motivos relatados pelos empregados para pedirem demissão: o primeiro é uma oferta salarial maior, oferecida por outra empresa (23,3%), acompanhada da dificuldade de adaptação à empresa, por conta de horários, local de trabalho, escala etc. (também 23,3%), seguida da falta de oportunidade de crescimento interno (13,3%).

Dessa forma, compreender quais as condições que influenciam a retenção de empregados, ou evitam o *turnover*, é essencial para as organizações, pois, além de reduzir custos de seleção e capacitação da mão de obra, ajuda a manter elevada a motivação interna. Behr e Behr (2002) identificam a insegurança como um dos fatores primordiais para a elevação da taxa do *turnover*. Segundo os autores, o transcurso de preparação das empresas para as desestatizações afetaram diretamente a vida dos trabalhadores, especialmente porque o processo envolveu a redução do quadro de funcionários, cargos, acarretou perdas de benefícios e promoveu alterações salariais.

Ampomah e Cudjor (2015) acreditam que as principais causas do *turnover* estão relacionadas à falta de promoção, segurança, insatisfação no trabalho, existência de alternativas fora da empresa e a própria organização do trabalho incompatível com as características demográficas do empregado. Para reduzir o problema, os autores prescreveram medidas, como reconhecimento do bom desempenho dos empregados, construção de melhor relação de confiança e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Silva (2006) explica ainda que a rotatividade de pessoal dentro da empresa pode ser inevitável ou não e pode estar relacionada à vontade dos gestores, dos próprios empregados, ou em razão de algum motivo alheio as suas vontades.

Para Fernandez (2010), os principais motivos para a permanência de um empregado em uma empresa – considerando os fatores internos – decorrem de uma boa gestão de recursos humanos e uma maior valorização do capital humano. Pois considera que a maior riqueza de uma organização são seus talentos profissionais.

Por sua vez, Franco e Matos (2010) argumentam que é necessário refletir sobre o comprometimento da empresa com o mercado, pois se a mesma apresenta um *turnover* elevado, fatalmente encontrará maiores dificuldades para captar e selecionar bons funcionários. Contudo, é importante que as empresas desenvolvam um plano de

desenvolvimento do capital humano de forma permanente e objetiva, demonstrando para os seus empregados solidez e eficácia em suas ações como forma de atingir a segurança e os objetivos organizacionais.

Esses autores trazem ainda uma relação de ferramentas específicas de gestão de pessoas que objetivam o controle do *turnover* e que estão relacionadas: à redução de conflitos; boas condições técnicas e tecnológicas; imagem organizacional positiva; liderança formadora e servidora; políticas bem planejadas e sólidas; planos de ascensão profissional; possibilidades de evolução vertical (recrutamento e seleções internas); relação de confiança e equidade nas tomadas de decisão; e acompanhamento cuidadoso dos motivos que levaram alguns funcionários a deixarem a empresa (Franco & Matos, 2010).

Essas ferramentas servem de fomento para que os líderes da empresa possam desenvolver ações estratégicas sempre promissoras, para a construção de um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento humano dos empregados, estabelecendo uma relação de necessidade mútua e satisfatória para ambas as partes.

**H2 – Políticas de promoção e ascensão na carreira, rotatividade nos cargos, ganhos baseados na *performance* e recompensas (elogios e reconhecimentos) são fatores primordiais para redução do *turnover*.**

Aguenza e Som (2012) alertam que os empregados permanecem nas empresas quando recebem vantagens motivacionais, como os bônus. Contudo, a remuneração não pode ser vista como único fator de retenção. Existem outros determinantes que podem ser mais efetivos, como programas de benefícios, horários flexíveis, opções de participação no capital das empresas, treinamento, e a própria cultura interna, que, provavelmente, é o vetor mais relevante. Os autores acham que sentir-se como parte integrante da equipe, promove uma necessária conexão com a visão e direção da organização, e faz as pessoas se sentirem melhor trabalhando juntas. Os autores sugerem programas de recompensa como uma das formas mais eficazes de reter funcionários, os quais devem andar em conjunto com outros fatores, como a aderência das características do trabalho às expectativas dos empregados ou a flexibilidade de horários. Além disso, as oportunidades de desenvolvimento na carreira, o reconhecimento, o estilo de gestão e um balanço adequado entre trabalho e vida pessoal complementam as condições que reduzem o *turnover*.

A tendência apontada pela qualificação profissional é um fenômeno moderno nas organizações, o qual permite obter resultados positivos sobre o crescimento da empresa e

dos empregados. Na prática organizacional, a qualificação profissional traz benefícios financeiros e humanos para ambos, empresa e empregados, e envolve um processo múltiplo, por impulsionar uma participação ativa de todos os membros da organização, no intuito de alcançar determinado objetivo, que irá beneficiar a todos. O desenvolvimento de competências aumenta a competitividade, assim como, descobre talentos (Mourão, 2009).

Sciberras (2015) descobriu que as empresas humanitárias compartilham estratégias similares de retenção de trabalhadores. Algumas delas implementaram medidas focadas em benefícios sociais, enquanto outras, em treinamento e carreira, recrutamento e melhorias nas condições de trabalho.

Apesar dos incentivos à qualificação profissional nas empresas, Mourão (2009), afirma que muitas organizações ainda estão centradas na instrução e na informação, tendo menos ações sistematizadas sobre os eventos específicos de capacitação. Pois são raros os investimentos em treinamentos, desenvolvimento e educação, propriamente dita.

**H3 – As boas condições de trabalho, a possibilidade de uma vida balanceada e a identidade com os valores e crenças da empresa são fatores motivadores da permanência dos empregados nas empresas.**

Arthur (1994) relata que, em um trabalho anterior (1992), identificou que a variedade de políticas de recursos humanos poderia ser significativamente descrita em seis sistemas, agrupados em duas categorias: redutores de custos e maximizadores de compromissos.

Das e Baruah (2013) acentuam que os gestores precisam prestar atenção para fatores como compensação e recompensa, segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento, apoio da supervisão, cultura, ambiente no trabalho e justiça na organização. Os autores consideram que os fatores de retenção de empregados podem ser divididos em três dimensões: social, mental e física. A dimensão social se refere aos contatos entre empregados e outras pessoas, tanto internas quanto externas. A dimensão mental consiste nas características do trabalho, em que os empregados sempre preferem jornadas flexíveis, tarefas em que podem usar seus conhecimentos e ver os resultados dos seus esforços. A dimensão física se refere ao justo pagamento.

Percebe-se, a partir das pesquisas anteriores, um direcionamento em torno de alguns fatores comuns nesses estudos. Recompensa e reconhecimento, por exemplo, é um fator citado como mais motivador que as compensações salariais. Ganhar pelo desempenho de um trabalho bem realizado é um fator de retenção muito mais forte que o simples aumento

salarial. Quando o reconhecimento vem do chefe e da equipe de trabalho, ou mesmo de clientes, acaba se tornando elemento catalisador da lealdade (Das & Baruah, 2013; Herpen, Praag, & Cools, 2002). O mesmo fenômeno se dá quando o empregado é promovido ou quando ele participa da tomada de decisão (Herpen et al., 2002; Khan & Aleem, 2014). Os autores vão além, ao relatar a importância do balanceamento entre a vida laboral e a vida privada e o envolvimento dos empregados no trabalho. No primeiro caso, o balanceamento reduz o estresse e a exaustão emocional, promovendo a retenção de empregados, enquanto no envolvimento do empregado com o trabalho, a retenção se dá na mesma medida em que os empregados se sentem parte da empresa.

Das e Baruah (2013) ampliam sua análise ao discorrer sobre a importância de fatores como o treinamento e desenvolvimento de empregados, o estilo de liderança praticado na empresa e a segurança no trabalho. Treinamento e desenvolvimento é considerado um dos mais consistentes agentes de retenção, além de garantir melhor *performance* na execução do trabalho. O comportamento dos líderes, por sua vez, eleva o nível de satisfação no emprego, assim como a segurança no trabalho. Elfering et al. (2016) discutiram as autoavaliações básicas como ferramentas para ganhos nos recursos de trabalho ao longo do tempo, principalmente quando podem identificar diferenças individuais capazes de afetar o comportamento. Os resultados indicaram que a avaliação provoca satisfação no trabalho e ajuda a reter funcionários talentosos.

Portanto, propõe-se que:

**H4 – O estilo de liderança e uma política de canais abertos e aproveitamento de boas ideias são fatores que promovem a permanência dos empregados nas empresas.**

**H5 – Políticas de treinamento e educação continuada aumentam o interesse dos empregados em permanecer nas empresas.**

Muir e Li (2014) apontaram a idade média, a posse, a percentagem feminina e o projeto de trabalho que aumenta a participação, como condicionantes de retenção. Destacaram ainda, que políticas de mobilidade interna (promoção) elevam as taxas de retenção, portanto, recomendam que os empregadores ofereçam novas oportunidades de funções aos empregados. Segundo os autores, um sistema de recursos humanos de alto comprometimento requer medidas que desenvolvam a percepção do envolvimento entre funcionários de nível baixo e alto, além de construir uma cultura mais incisiva e menos burocrática. Lin (2017) discute o *turnover* em instalações correcionais no sistema de justiça



criminal de Taiwan e como as condições de trabalho afetam a rotatividade de empregados. Suas descobertas indicaram que há forte influência da opinião de terceiro nas decisões de permanecer ou não no emprego. Vatankhan, Raoofi e Ghobadnezhad (2017) apresentaram pesquisa realizada em companhias aéreas no Irã sobre o *turnover* em casos de privação fraterna (situação em que uma pessoa sente restrições do grupo social ao qual pertence). Suas descobertas revelaram que empregados que sofrem esse tipo de pressão no trabalho tendem a sair do emprego, principalmente quando a pressão se dá em decorrência de roubo entre a tripulação.

De modo que:

**H6 – Idade, gênero e status marital não são condições que definem a permanência dos empregados nas empresas.**

**H7 – A experiência, a qualificação e a disposição para progredir na carreira são cruciais para manter os empregados na empresa.**

**H8 – As condições de trabalho, como a distância da empresa para a residência do empregado, os meios de transporte, o status da profissão são importantes para a sua permanência na empresa.**

Questões associadas a discriminações de gênero, idade – ou mesmo o fato do empregado ser solteiro, casado ou qualquer outra situação de status marital – vêm perdendo força como elementos catalisadores do *turnover*. O papel da mulher vem sendo ampliado, não apenas na esfera trabalhista, mas também em espaços sociais, culturais e políticos, ainda que o gênero feminino não ocupe a mesma proporção do espaço alcançado pelos homens nos altos escalões das empresas e nos respectivos salários.

## **2.4. Modelo conceitual**

O modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa tem como base a pesquisa realizada por Sharma, Mahendru, e Singh (2010) acerca da retenção de empregados em indústria de tecnologia da informação, no norte da Índia. Os autores partiram do pressuposto de que reter funcionários competentes e habilitados passou a ser uma fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, as empresas que desejarem ser bem-sucedidas, devem implementar políticas que objetivem encorajar os empregados a permanecer na organização pelo máximo de tempo possível.

Nesse sentido, Sharma et al. (2010) consideram que determinadas circunstâncias podem despertar, no empregado, o desejo de deixar a empresa, entre as quais foram citadas:

- O serviço não é o que o empregado esperava;
- Incompatibilidade entre o trabalho e a pessoa;
- Nenhuma oportunidade de crescimento;
- Falta de avaliação ou apreciação pelo supervisor;
- Falta de confiança e apoio;
- Stress por excesso de tarefas ou vida laboral não balanceada;
- Melhor pacote de compensação ofertado por outras empresas;
- Ofertas de novos trabalhos.

A pesquisa foi realizada em indústrias de tecnologia da informação (ITeS), na Índia, compreendidas como provedoras de serviços de *back-office* para clientes remotos, nas áreas de finanças, recursos humanos, administração, saúde, telecomunicações e manufatura. Os serviços abrangem o atendimento ao cliente, *call centers* e processamento de pedidos, contratação de recursos humanos, pesquisa de biotecnologia, vendas na web, marketing etc. A indústria de ITeS indiana responde por quase 60% das receitas da indústria, e as exportações possuem participação majoritária no segmento com os Estados Unidos e Europa Ocidental. Há, ainda, registros de crescimento na demanda interna, o que torna o setor responsável por aproximadamente 53% do mercado global desse tipo de serviço.

O estudo objetivou identificar as estratégias de retenção de empregados, determinar a relevância de selecionar práticas de RH para promover a satisfação no trabalho, estudar a significância das diferenças entre indivíduos e organizações em fatores selecionados, examinar a correlação entre satisfação e retenção de empregados e, ainda, distinguir as diferentes estratégias adotadas pela indústria de ITeS.

A pesquisa foi aplicada por meio de entrevistas pessoais com gerentes de RH das organizações selecionadas, além de vasto material obtido a partir da literatura selecionada. Nas entrevistas, foram aplicados questionários padronizados, e os dados coletados foram analisados por meio de ferramentas estatísticas (qui-quadrado, t-teste, coeficiente de correlação de Pearson, médias, porcentagens, entre outros). Os questionários foram desenvolvidos, divididos em dois grupos: 1) fatores relacionados com os empregados; 2) fatores relacionados com a empresa.

Os resultados da pesquisa de Sharma et al. (2010) evidenciaram que existe uma ampla gama de estratégias de retenção de empregados nas diferentes organizações, classificadas em duas categorias: estratégias monetárias e não monetárias. Os autores perceberam que, embora as empresas empreguem, com muita evidência, as estratégias monetárias (desempenho ligado a incentivos, recompensas, incremento de salários etc.), há também um bom número de práticas não monetárias inovadoras (rotação de trabalho, enriquecimento do trabalho, entrevistas de saída, participação nas decisões, reconhecimento público etc.). Ficou evidente que o reconhecimento inicial é fundamental para reter a mão de obra, razão por que as organizações acompanham de perto o desempenho dos novos funcionários, proporcionando-lhes *feedback* semanal e garantindo um ambiente amigável.

As descobertas estatísticas mostraram que o empregado ganha mais com a experiência nesse setor, e a probabilidade de atrito é muito elevada. Idade e qualificações educacionais são fatores relativamente significantes para reter empregados e o estado civil teve resultado altamente insignificante para um terço dos entrevistados.

Salários justos e incentivos correlatos ao desempenho foram os fatores que emergiram como mais influentes na retenção de empregados, assim como fatores não monetários relacionados a valores organizacionais e crenças.

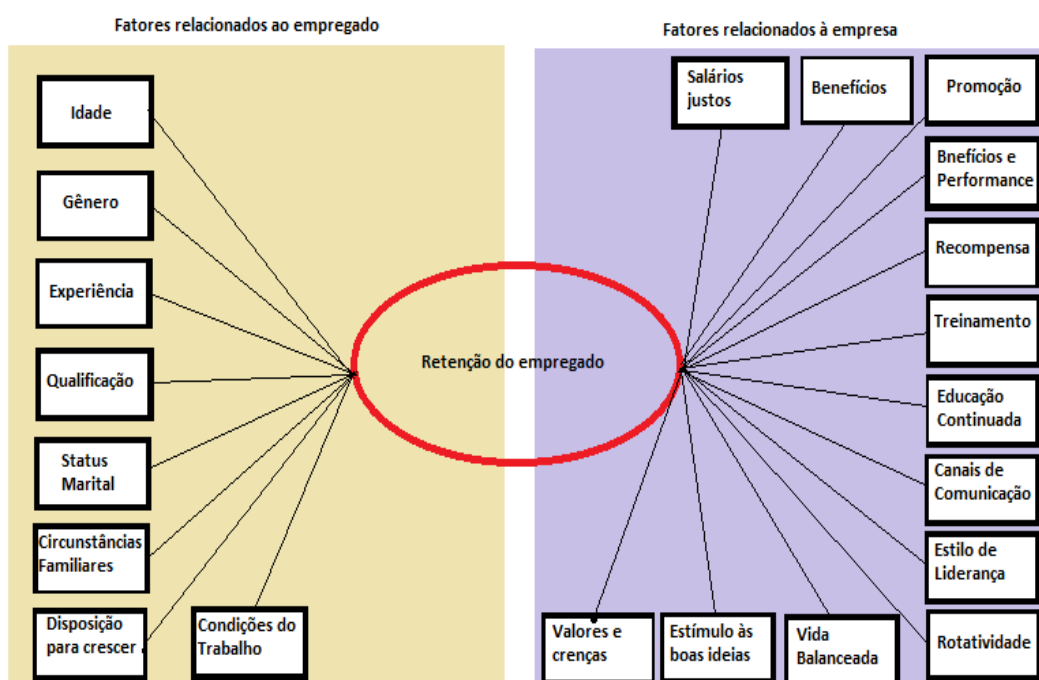
Ficou patente que todas as organizações abordadas realizavam entrevistas de saída, e que cerca de três quartos dos entrevistados acreditavam na utilidade dessas entrevistas como ferramenta para reduzir o atrito, o que leva a concluir, ser este, um fator crucial na retenção de empregados.

Finalmente, os resultados também mostraram que a colocação de mulheres em funções específicas ajuda a reter os empregados deste sexo, assim como o treinamento e a segurança no trabalho. Por outro lado, a prestação de serviço noturno, para as mulheres, não teve impacto negativo em relação a outros aspectos examinados no trabalho.

Posto isso, fora desenhada a pesquisa, cuja metodologia é melhor explicada na próxima seção, tomando como base a pesquisa de Sharma et al. (2010). Para fins práticos, os coeficientes que ajudam na retenção de empregados foram divididos em dois grupos: 1) fatores relacionados ao empregado; b) fatores relacionados à empresa. Os fatores relacionados ao empregado dizem respeito àqueles intrínsecos às condições do empregado, como idade, gênero, experiência, qualificação, status marital, circunstâncias familiares, disposição para crescer e condições de trabalho. Os fatores relacionados à empresa são

aqueles cuja provisão cabe à organização, como salários, benefícios adicionais, promoção, benefícios atrelados à *performance*, recompensas, treinamentos, educação continuada, canais de comunicação, perfil da liderança, rotatividade entre setores, vida balanceada, aproveitamento de boas ideias e valores e crenças organizacionais.

A Figura 3 demonstra o modelo conceitual, abrangendo todos esses elementos, referentes aos empregados e às empresas. Cada um destes influencia na retenção de empregados ou redução da taxa do *turnover*. O modelo foi testado por meio de análise fatorial, com o objetivo de verificar se seria possível reduzir o número de fatores, sem perder o poder de explicação e, ainda, por equações estruturais, para verificar a capacidade de explicação dos fatores (correlação múltipla e análise de variâncias). A aplicação dessas ferramentas estatísticas é explicada, de forma mais detalhada, nas duas próximas seções, assim como as técnicas para seleção do universo e amostra, e o grau de confiabilidade do questionário.



**Figura 3.** Modelo conceitual

Fonte: Adaptado de Sharma et al. (2010)

### 3 MÉTODOS

#### 3.1 Procedimentos e desenho da investigação

Para a consecução deste trabalho, foi necessário empreender extensa revisão bibliográfica nas principais revistas científicas internacionais e nacionais, jornais, periódicos e livros que tratam da temática relacionada à retenção de empregados e redução de taxas de *turnover*. O objetivo residiu em identificar que fatores motivam os empregados a permanecer nas empresas, evitando a necessidade de novo recrutamento, seleção, treinamento e manutenção de empregados.

Nesse propósito, foram consultados inicialmente autores consagrados, que tratam das diferentes abordagens existentes em torno do tema. Essa via teve como fim abordar os conceitos e correntes teóricas que delimitam a temática, como também discutir a evolução do pensamento crítico acerca do assunto. Em um segundo momento, procurou-se abordar as pesquisas recentes em diferentes regiões do mundo, catalogando resultados encontrados e identificando os principais fatores que motivam os empregados a permanecer nas empresas.

Como procedimento metodológico, recorreu-se à pesquisa quantitativa, na qual foram aplicados questionários estruturados com gestores e empregados de mais de duzentas empresas, que foram escolhidas de forma aleatória, a partir de critérios estatísticos. Nesse aspecto, levou-se em conta que todas as empresas – independentemente da sua localização, porte, setor de atuação ou qualquer outro critério – sofrem os reflexos do *turnover*, e, por essa razão, fazem parte do universo da pesquisa.

Os procedimentos adotados para realização da análise fatorial estão detalhados nos tópicos seguintes, com informações sobre os mecanismos de seleção das empresas, instrumento de coleta de dados, análise de fiabilidade dos questionários e análise estatística empregada. Todos esses procedimentos levaram em consideração os elementos necessários para garantir a credibilidade do processo de coleta de dados, o rigor na validação das conclusões e a possibilidade de que os resultados alcançados pudessem ser generalizados.

Como ficou exposto no capítulo anterior, o modelo apresentado foi desenhado com base na pesquisa de Sharma et al. (2010), em que foram identificados fatores com potencial para reter empregados e reduzir a taxa do *turnover*. Esses condicionantes foram divididos em dois grupos: 1) fatores relacionados ao empregado; b) fatores relacionados à empresa. Os fatores relacionados ao empregado são: idade, gênero, experiência, qualificação, status marital, circunstâncias familiares, disposição para crescer e condições de trabalho. Os

fatores relacionados à empresa são: salários, benefícios adicionais, promoção, benefícios atrelados à *performance*, recompensas, treinamentos, educação continuada, canais de comunicação, perfil da liderança, rotatividade entre setores, vida balanceada, aproveitamento de boas ideias e valores e crenças organizacionais.

Identificados, portanto, esses vetores e os componentes de cada um deles, tornou-se relevante saber se efetivamente seria necessário escolher todos simultaneamente ou se seria possível reduzi-los a um número menor, sem perder a qualidade de explicação. Para resolver a questão, utilizou-se a análise fatorial, cujo processo de investigação é composto das etapas seguintes:

- Seleção da população a ser investigada e respectiva amostra;
- Desenvolvimento do instrumento de coleta das informações;
- Aplicação da metodologia de análise fatorial.

### **3.2 Amostra, população e participantes**

Sabe-se, a partir da literatura consultada, que todas as empresas, independente do seu porte, localização, setor de atuação e configuração do capital, sofrem com a perda de funcionários talentosos. Por essa razão, escolheu-se como território de investigação a cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão, localizada na região Nordeste do Brasil. Dados obtidos junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE<sup>3</sup>, 2016) informam que São Luís conta com uma população de 1.014.837 de habitantes, distribuída em uma área de 834,785 km<sup>2</sup>. O Índice de Desenvolvimento Humano evoluiu de 0,562, em 1991, para 0,768, em 2010, evidenciando tratar-se de uma região em desenvolvimento e que procura reduzir o nível de desigualdade entre seus habitantes.

O IBGE (2016) destaca que o Estado do Maranhão é um dos estados mais populosos do Brasil, com mais de 6,5 milhões de habitantes, dos quais, aproximadamente 23% residem na capital. Possui forte vocação para o agronegócio e é bem servido de uma rede logística, que abrange quase todos os modais existentes, facilitando o escoamento da produção. Parte do território do Estado compreende o bioma amazônico, e outra parte é formada pelos cerrados, de onde provêm as *commodities* agrícolas exportadas (grãos). Entre essas duas grandes áreas, há espaços geográficos cobertos por uma extensa área de lagos, em que

---

<sup>3</sup> O IBGE é o órgão oficial do governo brasileiro que levanta, administra e disponibiliza dados estatísticos sobre a população, economia, geografia e outras informações de todas as cidades brasileiras ([www.cidades.ibge.gov.br](http://www.cidades.ibge.gov.br)).

prepondera a piscicultura, e regiões desérticas, conhecidas como Lençóis Maranhenses, vocacionada para o turismo. A economia do Maranhão possui, como um dos seus esteios, a indústria de transformação, especialmente minero-metálica (alumínio e ferro gusa), extrativismo, agricultura e pecuária, além do turismo.

Segundo o IBGE (2016), a capital do Estado do Maranhão contava, em 2014, com 18.166 empresas, nos setores da indústria, comércio e serviços, empregando 353.983 pessoas, com ganho médio mensal de 3,2 salários mínimos (algo próximo a R\$ 2.800,00 ou pouco mais de 800 Euros). Essas 18.166 empresas constituem, portanto, o universo da pesquisa. A definição do tamanho da amostra considerou aspectos estatísticos que pudessem permitir a generalização, mesmo levando em conta a possibilidade de erro, decorrente da dispersão natural dos dados. Como técnica para minimizar o erro, adotou-se o instrumento de coleta dos dados com a menor interferência possível do pesquisador, razão por que os questionários foram aplicados em ambiente eletrônico, na rede de computadores (Internet), como será detalhado adiante.

Julgando tratar-se de pesquisa quantitativa, a estimativa do tamanho da amostra seguiu o modelo proposto por Santos (2016) descrito a seguir:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n – amostra calculada;

N – população;

Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança;

p – verdadeira probabilidade do evento;

e – erro amostral.

Na definição dos parâmetros, o universo ou população (N) foi fixado em 18.166 empresas. O erro amostral (e) ficou determinado em 8%, e, na impossibilidade de estimar a verdadeira probabilidade do evento (p), o estudo assumiu a recomendação de Bruni (2011), fixando em 50% ou 0,5. A variável normal padronizada (Z), para o nível de confiança de 90%, foi de 1,64. Desse modo, o tamanho da amostra foi calculado da seguinte forma:

$$n = \frac{18.188 \times 1,64^2 \times 0,50 \times (1 - 0,50)}{1,64^2 \times 0,50 \times (1 - 0,50) + 0,08^2 \times (18.188 - 1)} = 104,46$$

A amostra, portanto, ficou determinada, estatisticamente, em 105 empresas. Em seguida, preparou-se o questionário para ser encaminhado por e-mail e por meio de redes sociais (*Facebook, LinkedIn, Google+, Instagram e WhatsApp*). A estratégia foi utilizada em razão do alcance de um número maior de respondentes, sem interferência do pesquisador (respostas voluntárias). Além disso, o método proporciona maior velocidade para recebimento das respostas, de forma econômica e segura.

### 3.3 Medida e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Escolheu-se o questionário como instrumento de coleta de dados. Sua construção baseou-se na pesquisa de Sharma et al. (2010), a partir da qual foram selecionados os dois fatores capazes de reter pessoas nas empresas e seus respectivos elementos. A questão reside em identificar quais elementos associados aos fatores são considerados importantes ou não para os respondentes, e em que medida se dá esse nível de importância. São eles:

#### I – Fatores relacionados com os indivíduos

Analise os fatores seguintes relacionados ao empregado e avalie a sua importância para a permanência do empregado na empresa.

- Idade do funcionário (se é jovem, maduro ou idoso);
- Gênero (masculino ou feminino);
- Experiência do empregado (tempo de serviço e conhecimento da atividade);
- Qualificação educacional (cursos, treinamentos, formação escolar);
- Status marital (solteiro, casado, separado, viúvo etc.);
- Circunstâncias familiares (flexibilidade de horário, disponibilidade para viagem, concordar em trabalhar em outros locais/prças etc.);
- Disposição para crescer (desejo de progressão na carreira, assumir novos desafios, inconformismo com a inércia, mudança de função etc.);
- Condições de trabalho (distância da empresa, meio de transporte, local de trabalho adequado, status da profissão etc.).



## II – Fatores relacionados com os indivíduos

Analise os fatores seguintes relacionados à empresa e avalie a sua importância para a permanência do empregado na empresa.

- Salários justos e competitivos;
- Benefícios adicionais (transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc.);
- Política de promoção e ascensão na carreira;
- Política que relaciona a *performance* a benefícios (participação nos lucros, ganhos por resultados etc.);
- Política de recompensa e reconhecimento público (elogios públicos, foto do funcionário do mês);
- Treinamentos na sua área ou em uma nova que a empresa quer desenvolver;
- Política de educação continuada (subsídio para curso superior, MBA, mestrado, doutorado etc.);
- Canais abertos de comunicação para tratar conflitos e ideias (política de portas abertas);
- Perfil do chefe (autocrático, democrático, chefe que deixa a equipe à vontade etc.);
- Rotatividade entre setores (política de mobilidade);
- Vida balanceada (tempo para a família, lazer, atividades educativas etc.);
- Programas de sugestão de empregados (estímulo às boas ideias, aproveitamento de sugestões);
- Valores e crenças organizacionais (identidade do empregado como valores e crenças da empresa).

Foram escolhidas, portanto, 21 (vinte e uma) questões, sendo oito questões relacionadas aos fatores inerentes aos empregados e 13 questões relacionadas às empresas, que foram submetidas, em caráter experimental, a um grupo de dez pessoas, como forma de testar a compreensibilidade e realizar ajustes. Ao final da fase experimental, o questionário foi construído na plataforma de Formulários *Google* (*Google Forms*), utilizando-se como alternativas de resposta a escala de Likert.

A escala de Likert foi escolhida pela facilidade que apresenta, tanto para a sua construção quanto para a compreensão dos respondentes. Para cada uma das perguntas inseridas no questionário, foram oferecidas as seguintes alternativas de resposta: (1)

Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.

As 21 questões formuladas foram respondidas individualmente pelos respondentes e trabalhadas dentro da metodologia da análise fatorial, agrupada em seus respectivos fatores. Porém, antes de responder as questões, os participantes dispunham de campos para se identificarem e para informarem qual a sua relação com a empresa em que trabalhavam (proprietário/sócio ou empregado, e cargo exercido).

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

A utilização da plataforma *Google Forms* teve a intenção – não apenas de alcançar um número maior de respondentes sem a intervenção direta do pesquisador e de obter respostas mais rápidas e seguras a um custo mais baixo – como também de evitar uma baixa taxa de retorno, como tem sido comum em pesquisas quantitativas. O processo de envio dos questionários iniciou-se no dia 8 de novembro de 2016 e encerrou-se em 24 de janeiro de 2017, no qual o respondente recebia um *e-mail* com o *link* que dava acesso ao questionário na plataforma *Google*. Ao abrir o formulário, o primeiro tópico correspondia a um texto de abertura em forma de apresentação, informando tratar-se de uma pesquisa, que tinha como objetivo, coletar informações para conclusão de uma dissertação de mestrado, as quais seriam tratadas com propósitos meramente acadêmicos, não sendo utilizadas para outros fins que não aqueles especificados na pesquisa. O questionário criado na plataforma possuía diversas funcionalidades, entre as quais, o armazenamento das informações no servidor *Google*, de modo a ser acessado por qualquer dispositivo conectado à *Internet*, e a possibilidade de manipular a massa de dados coletados sem a necessidade de imprimir inúmeros questionários, realizando análises com maior rapidez.

Foram obtidas 269 respostas, das quais cinco foram descartadas, porque alguns campos da pesquisa não foram respondidos, restando, portanto, 264 questionários válidos, número superior ao tamanho da amostra determinado por meios estatísticos (105). O primeiro passo metodológico adotado, após o encerramento da coleta dos dados, foi avaliar a confiabilidade do questionário, recorrendo-se ao coeficiente Alfa de Cronbach. A validação torna-se necessária tendo em vista que informações coletadas em pesquisas dessa natureza, relacionadas às atitudes e opiniões apuradas por meio da escala de Likert, objetivam dimensionar constructos não mensuráveis diretamente. Como a escala possui itens que podem ser combinados, e cada um mede uma propriedade passível de variação (qualitativa

ou quantitativa), não há, a priori, respostas corretas, impossibilitando estabelecer uma escala de classificação (Gliem & Gliem, 2003).

Em linhas gerais, o alfa de Cronbach é um dos estimadores mais utilizados no meio acadêmico para medir a fiabilidade de instrumentos de pesquisa que usam a escala de Likert (Christimann & Van Aelst, 2006; Cortina, 1993).

De acordo com Christimann e Van Aelst (2006, p. 2) o alfa de Cronbach é aferido da seguinte forma:

Considere uma série de itens  $Y_j = T_j + \varepsilon_j$  para  $j = 1, \dots, p$ , onde  $T_j$  são escores do item verdadeiro não observável,  $\varepsilon_j$  são os erros associados que são assumidos como independentes das pontuações dos itens verdadeiros e distribuídos com média zero. A pontuação  $Z$  dos  $p$  itens é definida como a soma, isto é,  $Z = Y_1 + \dots + Y_p$ . Então, o alfa de Cronbach é dado por:

$$\alpha_n^N = \frac{p}{p-1} \frac{\text{Var}(\sum_{j=1}^p Y_j) - \sum_{j=1}^p \text{Var}(Y_j)}{\text{Var}(\sum_{j=1}^p Y_j)}$$

$$\alpha_n^N = \frac{p}{p-1} \frac{\sum \sum_{j \neq k} \alpha_j^k}{\sum \sum_{j,k} \alpha_j^k}$$

Onde,  $\alpha_j^k$  é a covariância do par  $(Y_j, Y_k)$ . [...] o alfa de Cronbach é sempre um limite inferior de fiabilidade.

Almeida, Santos, & Costa (2010, p. 5) informam que Leontitsis e Pagge (2007) utilizaram outro caminho para mensurar o alfa de Cronbach, expresso pela fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\alpha_r^2 - \sum_{i=1}^k \alpha_i^2}{\alpha_r^2} \right]$$

Onde,  $\alpha_i^2$  é a variância de cada coluna de  $X$ , ou seja, é a variância relacionada a cada questão de  $X$ , e  $\alpha_r^2$  é a variância da soma de cada linha de  $X$ , ou seja, é a variância das respostas de cada sujeito. Também deve ser observado que  $k$  deve ser maior do que 1, para que não haja zero no denominador e  $n$  deve ser maior do que 1, para que não haja zero no denominador no cálculo  $\alpha_i^2$  e do  $\alpha_r^2$ .

Para efetuar o cálculo do alfa de Cronbach, as respostas foram convertidas em escalas de notas. Assim, as perguntas efetuadas e as escalas de notas utilizadas foram:

- Relação do respondente com a empresa: 1. Empregador; 2. Empregado;
- Cargo: 1. Sócio; 2. Diretor; 3. Gerente; 4. Colaborador; 5. Terceirizado;
- Respostas: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

É relativamente pacífico, entre os autores (Cortina, 1993; Christmann & Van Aelst, 2006; Tavakol & Dennick, 2011; Panayides, 2013), o valor do alfa de Cronbach acima de 0,70, como aceitável para aferir a confiabilidade do questionário. Neste estudo, o alfa de Cronbach evidenciou escore de 0,770, com base em índices não padronizados, e de 0,803, com base em índices padronizados, superior ao valor de 0,700, mostrando que as variáveis estão estruturadas de forma apropriada para a análise. O cálculo foi efetuado utilizando o *software* estatístico SPSS da IBM, conforme demonstrado nos quadros seguintes:

Casos válidos	Nº	%
	264	100,0
Excluídos <sup>a</sup>	0	0
Total	264	100,0

**Quadro 1.** Estatísticas de confiabilidade

*Nota:* a - Exclusão de lista com base em todas as variáveis de procedimento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
0,770	0,803	21

**Quadro 2.** Resumo do processamento de caso

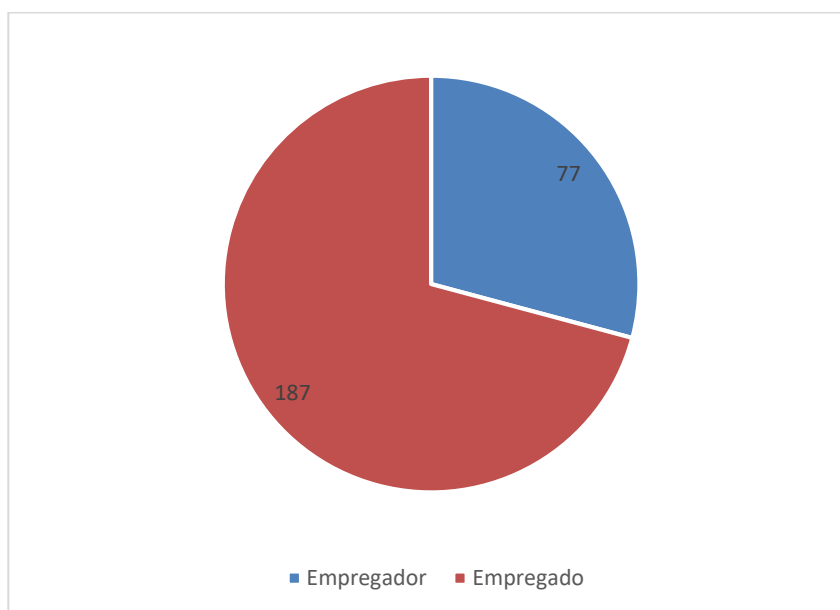
## 4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Antes de iniciar a análise fatorial, se fez necessário tabular os dados coletados e organizá-los em forma de tabelas e gráficos, os quais possibilitaram verificar a frequência das respostas por categoria (empregados e empregadores), entender as características dos respondentes da pesquisa, efetuar cruzamento de dados, calcular valores médios, desvios e outras medidas quantitativas.

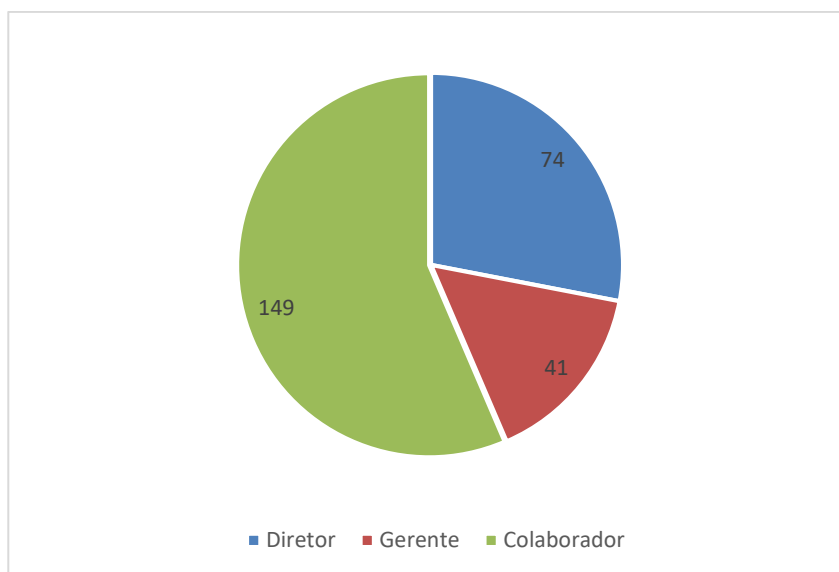
### 4.1 Estatística descritiva

A aplicação do questionário obteve 264 respostas válidas, sendo 77 delas oriundas de empregadores (29,17%) e 187, de empregados (70,83%). Do total, 74 respondentes se identificaram com o cargo de diretor (28,03%), 41, com o cargo de gerente (15,53%) e 149, com o papel de colaborador (56,44%), não sendo registradas referências para sócios e terceirizados.

Apesar de 77 respondentes se classificarem como empregadores, nenhum destes assumiu a condição de sócio/proprietário, o que leva a concluir que aqueles que se identificaram como empregadores (29,17% do total) possivelmente também se declararam diretores (28,03%), já que a frequência das respostas está muito próxima uma da outra. Os gráficos e a tabela seguintes demonstram esses resultados.



**Gráfico 2.** Relação do respondente com as empresas



**Gráfico 3.** Cargo exercido nas empresas

Tabela 1

**Cargo e relação dos respondentes com as empresas**

Cargo	Empregador	Empregado	Soma	%
<b>Sócio</b>	0	0	0	0,00%
<b>Diretor</b>	64	10	74	28,03%
<b>Gerente</b>	8	33	41	15,53%
<b>Colaborador</b>	5	144	149	56,44%
<b>Terceirizado</b>	0	0	0	0,00%
<b>Soma</b>	77	187	264	100,00%

Fonte: Elaboração própria

O quadro 3, seguinte, mostra a estatística de cada item respondido pelas pessoas alcançadas na pesquisa (média e desvio padrão). Essas medidas estão dentro do campo de estudos estatísticos denominado de Medidas de Posição Central e Medidas de Dispersão, que sintetizam as informações levantadas. A média aritmética simples para dados não agrupados, segundo Bruni (2011), é o somatório dos dados dividido pela sua quantidade, enquanto o desvio padrão corresponde à raiz quadrada da variância (somatório do quadrado da diferença entre os elementos de um conjunto e a sua média aritmética simples), dividido pela quantidade de números do conjunto, menos um.

Para realizar os cálculos, cada resposta recebeu um rótulo no sistema SPSS/IBM, identificado conforme legenda e esclarecimentos transcritos nas linhas seguintes:

#### I – Fatores relacionados com os indivíduos

- IDADE: jovem, maduro ou idoso;
- GÊNERO: masculino ou feminino;
- EXPERIÊNCIA: tempo de serviço e conhecimento da atividade;
- QUALIFICAÇÃO: cursos, treinamentos, formação escolar;
- STATUS MARITAL: solteiro, casado, separado, viúvo etc.;
- CIRC\_FAMILIARES: flexibilidade de horário, disponibilidade para viagem, concordar em trabalhar em outros locais/prças etc.;
- DISP\_CRESC: desejo de progressão na carreira, assumir novos desafios, inconformismo com a inércia, mudança de função etc.;
- COND\_TRAB: distância da empresa, meio de transporte, local de trabalho adequado, status da profissão etc.

#### II – Fatores relacionados com os indivíduos

- SALÁRIO: salários justos e competitivos;
- BENEFÍCIOS: transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc.;
- ASCENSAO: política de promoção e ascensão na carreira;
- PERFORMANCE: participação nos lucros, ganhos por resultados etc.;
- RECOMPENSA: elogios públicos, foto do funcionário do mês;
- TREINAMENTO: na sua área ou em uma nova área;
- EDUC\_CONT: subsídio para curso superior, MBA, mestrado, doutorado etc.;
- CANAIS ABERTOS: política de portas abertas;
- CHEFIA: autocrática, democrática, chefe que deixa a equipe à vontade etc.;
- ROTATIVIDADE: política de mobilidade;
- VIDA\_BALANC: tempo para a família, lazer, atividades educativas etc.;
- BOAS\_IDEIAS: estímulo às boas ideias, aproveitamento de sugestões;
- VALORES\_CRENÇAS: identidade do empregado, como valores e crenças da empresa.

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
IDADE	3,3220	1,22650
GÊNERO	2,7727	1,50836
EXPERIÊNCIA	4,2386	0,94721
QUALIFICAÇÃO	4,6136	0,61227
STATUS_MARITAL	2,5189	1,43808
CIRC_FAMILIARES	4,1591	0,93784
DISP_CRESC	4,7727	0,55278
COND_TRAB	4,0568	1,00597
SALÁRIO	4,7538	0,60100
BENEFÍCIOS	4,7197	0,52777
ASCENSÃO	4,7699	0,57484
<i>PERFORMANCE</i>	4,4962	0,81338
RECOMPENSA	4,2311	1,00362
TREINAMENTO	4,7917	0,53594
EDUC_CONT	4,5758	0,78601
CANAIS_ABERTOS	4,6098	0,72651
CHEFIA	4,2424	0,91561
ROTATIVIDADE	3,8674	1,03615
VIDA_BALANC	4,7083	0,60586
BOAS_IDEIAS	4,7159	0,56411
VALORES_CRENÇAS	4,3902	0,87816

**Quadro 3.** Estatísticas do item

Ao serem efetuados os cortes nas médias de resposta acima de 4 – em que prevalece maior frequência para as alternativas “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” –



pode-se depreender que os respondentes valorizam os seguintes requisitos para aumentar a taxa de retenção nas empresas, em ordem de prioridade:

- Política de treinamento oferecida pela empresa;
- Disponibilidade para crescimento, ou seja, desejo de crescimento do empregado na empresa;
- Política de ascensão profissional praticada na empresa;
- Política de salários justos e competitivos;
- Política de benefícios adicionais;
- Política de valorização e aproveitamento das boas ideias;
- Vida balanceada entre empresa, lazer e família;
- Qualificação do empregado;
- Canais abertos (política de portas abertas);
- Programa de educação continuada praticada pela empresa;
- Política de remuneração com base na *performance*;
- Alinhamento com os valores e crenças da empresa;
- Estilo de chefia;
- Experiência do empregado;
- Política de recompensas da empresa;
- Circunstâncias familiares (flexibilidade, distância etc.);
- Condições do trabalho.

De pronto, percebe-se que os respondentes elegeram 17, dos 21 itens, como significativos para justificar a permanência dos empregados nas empresas (quase 81% dos itens propostos no questionário). Apenas 5 desses 17 itens (menos de 30%), dizem respeito a fatores que decorrem dos empregados, enquanto 15 itens (pouco mais de 70%) se referem aos fatores que dependem das empresas. Por outro lado, dos itens com média abaixo de 4, apenas a “Rotatividade entre funções” (item relacionado a um fator proporcionado pela empresa) e a “Idade do empregado” (relacionado a fator decorrente do empregado) se situaram na faixa de respostas “Não Concordo Nem Discordo”. Já o “Gênero” e o “Status Marital” (dois itens relacionados aos empregados) ficaram com média de resposta inferior a 3, portanto, na faixa de “Discordo Parcialmente” e “Discordo Totalmente”, evidenciando pouca relevância no que diz respeito à permanência do empregado na empresa.

Classificação	Item	Média	Desvio Padrão	Fator
1	TREINAMENTO	4,7917	0,53594	Empresa
2	DISP_CRESC	4,7727	0,55278	Empregado
3	ASCENSÃO	4,7699	0,57484	Empresa
4	SALÁRIO	4,7538	0,601	Empresa
5	BENEFÍCIOS	4,7197	0,52777	Empresa
6	BOAS_IDEIAS	4,7159	0,56411	Empresa
7	VIDA_BALANC	4,7083	0,60586	Empresa
8	QUALIFICAÇÃO	4,6136	0,61227	Empregado
9	CANAIS_ABERTOS	4,6098	0,72651	Empresa
10	EDUC_CONT	4,5758	0,78601	Empresa
11	PERFORMANCE	4,4962	0,81338	Empresa
12	VALORES_CRENÇAS	4,3902	0,87816	Empresa
13	CHEFIA	4,2424	0,91561	Empresa
14	EXPERIÊNCIA	4,2386	0,94721	Empregado
15	RECOMPENSA	4,2311	1,00362	Empresa
16	CIRC_FAMILIARES	4,1591	0,93784	Empregado
17	COND_TRAB	4,0568	1,00597	Empregado

**Quadro 4.** Ranking das médias de resposta acima de 4, por fator

Classificação	Item	Média	Desvio Padrão	Fator
18	ROTATIVIDADE	3,8674	1,03615	Empresa
19	IDADE	3,322	1,2265	Empregado
20	GÊNERO	2,7727	1,50836	Empregado
21	STATUS_MARITAL	2,5189	1,43808	Empregado

**Quadro 5.** Ranking das médias de resposta abaixo de 4, por fator

O *ranking* das médias evidencia a importância dada pelos entrevistados a cada um dos itens. A oferta de oportunidades de treinamento pelas empresas, por exemplo, foi considerado o item de maior média (4,7917), revelando, portanto, ser o principal componente para manter as pessoas no emprego. Disposição do empregado para crescer dentro da empresa, com média de 4,7727, ficou em segundo lugar, seguido da política de oportunidades de ascensão proporcionada pela empresa (4,7699). Esses três itens superaram as expectativas de salários justos e competitivos, que aparece em quarto lugar (4,7538), e também a política de benefícios (4,7197), a abertura para aproveitamento de novas ideias (4,7159) e a oportunidade de uma vida balanceada (4,7083). Todos esses itens, priorizados nas respostas, se aproximam da alternativa de resposta “Concordo totalmente”, mostrando o potencial para reduzir o *turnover*.

Nota-se ainda, que, entre os dez itens de maior média, destacaram-se aqueles não monetários (treinamento, disposição para crescer e ascensão) nas três primeiras colocações. Salários e benefícios, os únicos itens monetários entre os dez primeiros, aparecem em quarto e quinto lugar. Esses dados oferecem indicativos de que a retenção de empregados não é determinada principalmente por remunerações ou benefícios financeiros, mostrando que os empregados buscam muito mais oportunidades de autodesenvolvimento e qualidade de vida no trabalho, além de reconhecimento e oportunidade de ser ouvido e que suas ideias possam ser aproveitadas. Parece claro, a partir da frequência das respostas, que a aposta das empresas em tentar reter empregados, apenas concedendo benefícios, não é tão eficaz.

Nessa mesma linha, as respostas indicaram baixa frequência para itens como Rotatividade, Idade, Gênero e Status Marital. Isso significa que, proporcionar mudanças internas de função ou de áreas, não é o que ajuda a reter os empregados nas empresas, assim como não têm grande importância sobre a idade, o gênero e o estado civil.

Partiu-se, em seguida, para a análise das respostas por tipo de respondente e seu cargo nas empresas. Essa avaliação foi feita de forma simultânea com o teste das hipóteses levantadas, aferindo a frequência das respostas e confrontando as médias com o que foi proposto em cada uma das hipóteses.

#### **4.2 Análise multivariada/análise fatorial**

A análise multivariada, na perspectiva de Corrar, Paulo, e Dias Filho (2014), é um conjunto de métodos estatísticos que permite a análise simultânea de medidas múltiplas para cada fenômeno estudado. Para Hair Júnior, Rolph, Ronald, e William (2005), a análise

multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos capazes de verificar simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto investigado. Destarte, qualquer análise simultânea que envolva mais de duas variáveis pode ser considerada análise multivariada, como a regressão múltipla, a análise discriminante, a regressão logística, a análise de conglomerados, o escalonamento multidimensional, as redes neurais, a lógica nebulosa e a análise fatorial.

A análise fatorial, utilizada neste estudo, é um tipo de análise multivariada que identifica a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis, ou seja, foi projetada para avaliar como diferentes variáveis se relacionam e se podem ser reduzidas a um conjunto menor, com pouca perda de informação.

Deve-se considerar que nenhum indicador é capaz de explicar isoladamente um fenômeno, o que coloca a análise fatorial na condição de apontar as dimensões de variabilidade comuns dos fenômenos, identificando estruturas que não podem ser observadas diretamente (fatores). Tabachnick e Fidell (2007) consideram que a análise fatorial deve ser empregada quando houver hipóteses sobre a estrutura subjacente ou quando o pesquisador acreditar que algumas questões podem ser mais bem explicadas por variáveis que não andam juntas (fatores). Hair Júnior et al. (2005, p. 91) afirmam que a “análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados, cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados”.

A análise fatorial foi desenvolvida a partir de trabalhos pioneiros, como de Charles Spearman, em 1904, quando procurou aplicar testes de habilidade mental para reduzir as variáveis a um índice geral de inteligência – fator “g” (Yong & Pearce, 2013). Posteriormente, nos anos de 1930, Louis Thurstone ampliou a análise para um fator múltiplo, chamado de análise fatorial, aperfeiçoado em estudos subsequentes e tornado mais conhecido no meio acadêmico, apesar de pouco utilizado nas ciências sociais.

A análise fatorial pode ser feita de forma exploratória ou combinatória, como instruem Tabachnick e Fidell (2007), Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010) e Corrar et al. (2014). A análise fatorial exploratória (AFE) é mais utilizada nos estágios iniciais das pesquisas, não exigindo conhecimento prévio do pesquisador sobre as correlações existentes entre as variáveis. A análise fatorial confirmatória (AFC), também chamada de equações estruturais, é usada para confirmar hipóteses decorrentes de alguma teoria. Essa parte do método se encontra descrita na próxima seção.

Tendo sido definidas a adequabilidade da base de dados, o tamanho da amostra, a quantidade de variáveis e o padrão de correlação entre elas, os passos seguintes para dar procedimento à análise fatorial exploratória, ou simplesmente análise fatorial, foram: determinar o método de extração dos fatores, definir o tipo de análise que seria realizada e como seria feita a rotação dos fatores.

Cabe lembrar que a adequação da base de dados foi feita utilizando o alfa de Cronbach, e o tamanho da amostra foi determinado por padrões estatísticos, como explicado anteriormente, sem deixar de considerar recomendações de Hair Júnior et al. (2005), de que não deve ser inferior a cinquenta casos, sendo aconselhável um mínimo de cem casos e a quantidade de variáveis deve superar cinco. Nesta pesquisa, a amostra alcançou 264 casos, com 21 variáveis, atendendo às recomendações citadas. O padrão de correlação entre as variáveis, medido pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), atende ao proposto por Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010), que sugerem 0,600, como um limite razoável. Os autores recomendam, ainda, que a estatística Bartlett Test of Sphericity (BTS) deve ser significativa ( $p < 0,05$ ).

Nesta pesquisa, foram consideradas aceitáveis as correlações das 264 amostras superiores a 0,600 e BTS inferior a 0,05. A correlação mede o grau de relação entre as variáveis e foi desenvolvida por Francis Galton, antropologista britânico, ao pesquisar a relação entre a altura de pais e filhos. Karl Pearson confirmou posteriormente a proposição de Galton, examinando mais de mil registros de alturas de membros de famílias. O pesquisador percebeu que a altura média dos filhos de pais altos era inferior à altura dos seus pais, enquanto a altura média dos filhos de pais baixos era superior à altura dos pais. Concluiu que tanto os filhos de pais altos quanto os filhos de pais baixos regrediam à altura média de todos os homens, fato que denominou de “regressão à mediocridade”. A formulação matemática advinda dessa pesquisa permitiu construir a análise de regressão, a partir da qual que se torna possível estudar a dependência de uma variável em relação a uma, ou outras variáveis (chamadas variáveis independentes ou explicativas), e, em consequência, auferir o valor médio da variável dependente em função dos valores obtidos na amostra (Bruni, 2011). Sweeney, Williams, e Anderson (2013) afirmam que, quando a análise envolve apenas um par de variáveis (dependente e independente), trata-se de regressão linear simples, e quando envolve mais de uma variável independente, é denominada regressão múltipla.

É possível estimar numericamente o grau de relação entre as variáveis utilizando recursos algébricos, como o método dos mínimos quadrados, ou recorrendo a planilhas eletrônicas, como o Excel (*Microsoft Office*), ou mesmo a programas de computadores, como o SPSS (IBM). O grau de relação entre as variáveis determina o coeficiente de correlação, também chamado de  $r$  de Pearson. Esse coeficiente varia entre -1 e +1, significando que, quanto mais próximo de +1, mais alinhadas positivamente as variáveis estão, e, quanto mais próximo de -1, mais alinhadas estão em sentido negativo. Valores muito baixos ou próximos a zero indicam correlação fraca ou mesmo inexistência de relação entre as variáveis (Sweeney et al., 2013).

Para extração dos fatores, esta pesquisa seguiu as recomendações de Corrar et al. (2014), Figueiredo Filho e Silva Jr. (2010), Tabachnick e Fidell (2007) e Hair Júnior et al. (2005), utilizando o método de Análise dos Componentes Principais (ACP), que, além de ser o mais comum, permite determinar os fatores que contêm maior poder de explicação da variância, analisando as estruturas subjacentes de relação entre as variáveis.

No que diz respeito à determinação do número de fatores, como forma de reduzir as variáveis a um conjunto menor sem perder a qualidade de explicação, optou-se pelo Critério do Autovalor (*Eigenvalue*) ou Critério da Raiz Latente, ou ainda, Teste de Kaiser (*Kaiser test*). O parâmetro adotado, neste caso, foi de extração dos valores acima de um, já que, quando se usa variáveis padronizadas, cada uma delas tem média zero e variância total igual a um (Tabachnick & Fidell, 2007; Corrar et al., 2014; Figueiredo Filho & Silva Jr., 2010).

Finalmente, para rotação dos fatores (forma de tentar aumentar o poder de explicação da análise fatorial, tornando o resultado mais inteligível), optou-se pela rotação ortogonal, em detrimento da oblíqua, por ser mais fácil de interpretar. O tipo usado foi o Varimax, que consegue reduzir o número de variáveis que apresentam altas cargas de cada fator, identificando-as com um único fator. Desprezou-se, portanto, a Quatimax (mais complexa) e a Equimax (um tipo misto das duas anteriores).

Conforme evidenciado anteriormente, os dados levantados pelo questionário mostraram-se adequados ao apresentar alfa de Cronbach, para itens não padronizados, de 0,770, e para itens padronizados, de 0,803, acima, portanto, do limite mínimo aceitável de 0,700. Esses números evidenciam que as escalas utilizadas são consistentes e satisfatórias.

Em caráter complementar, aplicou-se também o teste F ANOVA (*Analysis of Variance*) e o T ao quadrado de Hotelling, cujo principal objetivo é comparar a desigualdade

das médias entre mais de dois grupos de variáveis, a partir da análise de dispersão do conjunto de dados (análise de variância). Para isso, verifica-se se as médias das variáveis são iguais ou significativamente diferentes. Os resultados estão representados no quadro seguinte.

	<b>Soma dos quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Entre pessoas	788,190	263	2,997		
Entre pessoas    Entre itens	2222,345	20	111,117	161,507	0,000
Resíduos	127,171 <sup>a</sup>	1	127,171	191,536	0,000
Não aditividade					
Saldo	3491,723	5259	0,664		
Total	3618,894	5260	0,688		
Total	5841,238	5280	1,106		
Total	6.629,428	5543	1,196		

**Quadro 6.** ANOVA com teste de Turkey para não aditividade

*Nota.* Média global = 4,2536

a. Estimativa de potência de Turkey para a qual as observações devem ser levantadas para se obter aditividade = 3,699

<b>T ao quadrado de Hotelling</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig</b>
895,958	41,562	20	244	0,000

**Quadro7.** Teste T ao quadrado de Hotelling

O p-valor do Quadro 6 (Sig = 0,000) e do Quadro 7 (Sig = 0,000) indica que as variâncias dos fatores em análise são iguais ao nível de significância de 0,05, e que não há interação entre as variáveis. Os resultados da análise fatorial aplicada sobre o conjunto total de variáveis estão descritos e discutidos nos quadros seguintes. Lembrando que foi aplicada a Análise dos Componentes Principais (ACP) para extração dos fatores, que o número de fatores extraídos foi obtido pelo autovalor superior a 1 e a rotação escolhida foi a ortogonal

Varimax. A exploração adequada foi realizada pelo índice Kaiser-Meyer-Okin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (BTS).

	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	1,000						
2. Gênero	0,607	1,000					
3. Experiência	0,150	0,142	1,000				
4. Qualificação	0,095	0,016	0,369	1,000			
5. Status_Marital	0,526	0,617	0,258	0,004	1,000		
6. Circ_Familares	0,111	0,187	0,351	0,101	0,240	1,000	
7. Disp_Cresc	-0,015	-0,049	0,140	0,189	0,001	0,290	1,000
8. Cond_Trab	0,201	0,166	0,121	0,141	0,182	0,333	0,201
9. Salário	0,062	-0,024	0,144	0,185	-0,041	0,070	0,197
10. Benefícios	0,093	0,044	0,051	0,017	0,052	0,044	0,015
11. Ascensão	0,003	-0,034	0,088	0,145	-0,025	0,118	0,325
12. <i>Performance</i>	-0,062	-0,066	0,097	0,058	-0,055	0,110	0,133
13. Recompensa	0,109	0,178	0,170	0,096	0,117	0,199	0,150
14. Treinamento	0,074	0,073	0,113	0,240	0,013	0,142	0,237
15. Educ_Cont	-0,031	0,005	0,050	0,101	-0,027	0,071	0,057
16. Canais_Abertos	0,099	0,096	0,053	0,147	0,027	-0,009	0,081
17. Chefia	0,066	0,040	0,086	0,154	0,046	0,083	0,244
18. Rotatividade	0,061	0,144	0,156	0,111	0,151	0,214	0,126
19. Vida_Balanc	0,106	0,023	0,062	0,085	0,009	-0,012	0,131
20. Boas_Ideias	0,017	0,018	0,042	0,187	-0,103	0,021	0,109
21. Valores_Crenças	0,088	0,090	0,107	0,006	0,065	0,151	0,089

**Quadro 8.** Matriz de correlações



	8	9	10	11	12	13	14
1. Idade							
2. Gênero							
3. Experiência							
4. Qualificação							
5. Status_Marital							
6. Circ_Familares							
7. Disp_Cresc							
8. Cond_Trab	1,000						
9. Salário	0,023	1,000					
10. Benefícios	0,073	0,357	1,000				
11. Ascensão	0,115	0,407	0,287	1,000			
12. <i>Performance</i>	0,114	0,290	0,201	0,547	1,000		
13. Recompensa	0,028	0,214	0,130	0,317	0,218	1,000	
14. Treinamento	0,128	0,395	0,250	0,448	0,334	0,295	1,000
15. Educ_Cont	0,074	0,277	0,363	0,447	0,432	0,158	0,430
16. Canais_Abertos	0,145	0,232	0,140	0,393	0,322	0,208	0,562
17. Chefia	0,068	0,067	0,070	0,266	0,211	0,187	0,150
18. Rotatividade	0,146	0,015	0,071	0,146	0,290	0,183	0,251
19. Vida_Balanc	0,108	0,303	0,290	0,341	0,272	0,105	0,409
20. Boas_Ideias	0,109	0,197	0,191	0,301	0,209	0,143	0,508
21. Valores_Crenças	0,104	0,082	0,089	0,202	0,223	0,079	0,157

**Quadro 9.** Continuação Matriz de correlações

	15	15	17	18	19	20	21
1. Idade							
2. Gênero							
3. Experiência							
4. Qualificação							
5. Status_Marital							
6. Circ_Familares							
7. Disp_Cresc							
8. Cond_Trab							
9. Salário							
10. Benefícios							
11. Ascensão							
12. <i>Performance</i>							
13. Recompensa							
14. Treinamento							
15. Educ_Cont	1,000						
16. Canais_Abertos	0,495	1,000					
17. Chefia	0,165	0,246	1,000				
18. Rotatividade	0,248	0,244	0,234	1,000			
19. Vida_Balanc	0,394	0,371	0,183	0,229	1,000		
20. Boas Ideias	0,327	0,443	0,156	0,170	0,313	1,000	
21. Valores e Crenças	0,213	0,222	0,114	0,078	0,193	0,194	1,000

**Quadro 10.** Continuação Matriz de correlações

Constatou-se que apenas dois conjuntos de variáveis apresentaram correlações superiores a 0,600, ambos relacionados a itens em que os entrevistados pontuaram baixa média, indicando não serem, essas variáveis, significativas para a permanência dos empregados nas empresas. Efetivamente, o que se percebe é que as correlações entre Idade e Gênero (0,607) e Status Marital e Gênero (0,617) confirmam que essas variáveis não são relevantes para reduzir a taxa do *turnover*.

Para dar prosseguimento à análise, fez-se necessário realizar o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), conhecido como Medida de Adequação da Amostra (MSA – *Measure of Sampling Adequacy*), para saber se os dados originais permitem aplicar a análise fatorial. Nesse caso, o teste deve indicar grau de explicação superior a 0,500, o que foi confirmado no quadro abaixo, extraído do SPSS/IBM, em que o teste KMO alcançou 0,799 e o teste de esfericidade de *Bartlett* indicou haver relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial (Sig. inferior a 0,05).

<b>Medida Kayser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem</b>		0,799
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Qui-quadrado aprox.	1427,623
	Df	210
	Sig.	0,000

**Quadro 11.** Teste KMO e Bartlett

Com o objetivo de elevar a capacidade de explicação dos fatores, foram analisadas as Matrizes de anti-imagem<sup>4</sup> para verificar se haveria alguma correlação inferior a 0,500, número considerado muito pequeno. Todos os valores encontrados situaram-se acima desse parâmetro, não se configurando necessário excluir qualquer uma das variáveis.

<sup>4</sup> Segundo Corrar et al. (2014), a matriz de anti-imagem apresenta uma linha diagonal na parte inferior da tabela gerada no SPSS/IBM, com o MSA de cada uma das variáveis analisadas com *a* letra a subscrita.

Variável	MSA	Variável	MAS	Variável	MAS
Idade	0,734	Cond_Trab	0,720	Educ_Cont	0,861
Gênero	0,705	Salário	0,833	Canais_Abertos	0,832
Experiência	0,667	Benefícios	0,774	Chefia	0,800
Qualificação	0,658	Ascensão	0,849	Rotatividade	0,791
Status_Mar	0,738	<i>Performance</i>	0,824	Vida_Balanc	0,889
Circ_Fam	0,675	Recompensa	0,853	Boas_ideias	0,864
Dispo_Cres	0,723	Treinamento	0,853	Valores_Crenças	0,841

**Quadro 12.** MSA das variáveis analisadas

Não obstante a matriz de anti-imagem indicar ser o método apropriado, a maior parte das variáveis apresenta baixa correlação com outras. Essa constatação leva a examinar o quadro de comunalidades apresentado a seguir, no qual os valores acima de 0,700 se referem a explicações adequadas, e, os que estão abaixo desse parâmetro, podem ser considerados apenas razoáveis (Corrar et al., 2014).

	Inicial	Extração
Idade	1,000	,681
Genero	1,000	,757
Experiencia	1,000	,503
Qualificacao	1,000	,701
Status_Marital	1,000	,708
Circ_Familiares	1,000	,647
Disp_Cresc	1,000	,464
Cond_Trab	1,000	,587
Salario	1,000	,667
Beneficios	1,000	,552
Ascensao	1,000	,631
Performance	1,000	,568
Recompensa	1,000	,535
Treinamento	1,000	,629
Educ_Cont	1,000	,557
Canais_Abertos	1,000	,657
Chefia	1,000	,470
Rotatividade	1,000	,470
Vida_Balanc	1,000	,442
Boas_Ideias	1,000	,576
Valores_Crenças	1,000	,346

Método de extração: análise do componente principal.

**Quadro 11.** Comunalidades

Percebe-se que apenas a variável “Valores e Crenças” apresenta comunalidade abaixo de 0,350, não justificando, portanto, realizar novos testes com a sua exclusão. Sendo mais importante recorrer à análise do grau de explicação das variáveis, realizado por meio da variância total explicada, como demonstrado no quadro 14.

A partir da análise do quadro 14, percebeu-se que uma única variável explica apenas 21,87% da variância dos dados, o que não é muito elevado, enquanto as seis primeiras alcançam 57,58%, também pouco significativa. O modelo, de fato, alcança taxas mais elevadas de explicação quando incorpora todas as variáveis. Por exemplo, as 16 primeiras explicam 91,43% da variância.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	4,593	21,874	21,874	4,593	21,874
2	2,517	11,984	33,858	2,517	11,984
3	1,584	7,544	41,402	1,584	7,544
4	1,224	5,830	47,232	1,224	5,830
5	1,164	5,542	52,774	1,164	5,542
6	1,066	5,078	57,853	1,066	5,078
7	,977	4,654	62,506		
8	,924	4,398	66,904		
9	,896	4,268	71,173		
10	,762	3,628	74,800		
11	,719	3,426	78,226		
12	,625	2,976	81,202		
13	,591	2,815	84,016		
14	,549	2,615	86,631		
15	,534	2,542	89,173		
16	,474	2,258	91,431		
17	,405	1,928	93,359		
18	,401	1,910	95,269		
19	,358	1,706	96,976		
20	,324	1,540	98,516		
21	,312	1,484	100,000		

**Quadro 14.** Variância total explicada

Em vista do resultado, tornou-se nítida a constatação de que o propósito de reduzir o número de fatores com perda mínima de informação não se mostra adequado. Em outras palavras, não é possível reduzir o número de variáveis de forma a simplificar a análise multivariada a ser empregada na sequência.

Este estudo, baseado na literatura previamente consultada, levantou oito hipóteses que foram testadas a partir da frequência das respostas obtidas. O teste ocorreu com base em três subsídios distintos: a) pela frequência de respostas dos empregadores, ou seja, pela ótica das empresas; b) pela frequência de resposta dos funcionários (ótica dos empregados); c) pela frequência das respostas totais (empregados e empregadores).

**H1 – Salários justos e competitivos, e benefícios, como transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc., são fatores importantes para manutenção dos empregados na empresa.**

A hipótese H1 compreende duas questões concernentes à empresa, ou seja, fatores que devem ser providos pelas empresas, na intenção de reter seus empregados mais talentosos. O resultado da análise está evidenciado nos quadros seguintes.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	1	1	0,38%
Discordo parcialmente	1	4	5	1,89%
Não concordo nem discordo	0	2	2	0,76%
Concordo parcialmente	15	27	42	15,91%
Concordo totalmente	61	153	214	81,06%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 15.** Percepção dos salários como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	1	1	0,38%
Discordo parcialmente	1	1	3	5	1,89%
Não concordo nem discordo	0	1	1	2	0,76%
Concordo parcialmente	15	6	21	42	15,91%
Concordo totalmente	58	33	123	214	81,06%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 16.** Percepção dos salários como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Tanto empregados quanto empregadores valorizaram bastante os salários como determinante para reter empregados nas empresas, e essa valorização ocorreu na mesma proporção, tanto pelo cargo de diretor, quanto de gerente ou colaborador. Os salários são, portanto, fatores importantíssimos no processo de retenção de empregados, e essa percepção é compartilhada por todos os níveis da empresa.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	0	2	0,76%
Não concordo nem discordo	2	2	4	1,52%
Concordo parcialmente	23	37	60	22,73%
Concordo totalmente	50	148	198	75,00%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 17.** Percepção dos benefícios como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	0	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	0	0	2	0,76%
Não concordo nem discordo	2	1	1	4	1,52%
Concordo parcialmente	22	10	28	60	22,73%
Concordo totalmente	48	30	120	198	75,00%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 18.** Percepção dos benefícios como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

A exemplo dos salários, os benefícios ofertados pelas empresas são muito valorizados por empregados e por empregadores, em todos os cargos avaliados. Percebe-se que mais de 80% dos colaboradores concordam totalmente com os benefícios como elementos de retenção dos empregados, e quase 19% concordam parcialmente, fazendo com que a soma desses dois conceitos se aproxime de 100% das respostas. Outro dado substancial é que apenas duas pessoas marcaram a alternativa “Discordo Parcialmente” e nenhuma resposta foi obtida para “Discordo Totalmente”, o que reforça a concepção de que os benefícios são altamente significantes no processo de redução do *turnover*.

Atesta-se, por conseguinte, a confirmação da hipótese H1 a partir da apuração dos dados, ou seja, salários e benefícios são realmente importantes para ajudar a reter empregados na empresa, ocupando o quarto e quinto lugar no *ranking* dos fatores com maior média nas respostas obtidas.

**H2 – Políticas de promoção e ascensão na carreira, rotatividade nos cargos, ganhos baseados na *performance* e recompensas (elogios e reconhecimentos) são fatores primordiais para redução do *turnover*.**

A hipótese H2 também diz respeito a fatores relacionados com a empresa. A análise envolveu quatro questões que tiveram o mesmo tratamento adotado em H1, ou seja, os quadros seguintes mostram os resultados das tabulações de cada questão, nas respostas obtidas de empregados e empregadores, e também segregados pelos cargos exercidos nas empresas.



	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	2	2	0,76%
Discordo parcialmente	2	0	2	0,76%
Não concordo nem discordo	0	2	2	0,76%
Concordo parcialmente	15	28	43	16,29%
Concordo totalmente	60	155	215	81,44%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 19.** Percepção da política de promoção como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

As políticas de promoção praticadas nas empresas são também muito relevantes para reter empregados. A percepção de empregados e empregadores foi positiva (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente), acima de 97%, atingindo 100% das pessoas em cargo de gerência.

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	2	2	0,76%
Discordo parcialmente	2	0	0	2	0,76%
Não concordo nem discordo	0	0	2	2	0,76%
Concordo parcialmente	12	12	19	43	16,29%
Concordo totalmente	60	29	126	215	81,44%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 20.** Percepção da política de promoção como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Os pagamentos baseados em *performance*, ou seja, o reconhecimento de resultados refletido financeiramente, também atingiu patamares elevados, tanto por parte de empregadores quanto de empregados, em todos os cargos nas empresas. Nesse aspecto, mais

de 94% dos empregados concordaram totalmente ou parcialmente com o item, contra pouco mais de 87% dos empregadores, conforme pode ser entendido a partir dos quadros seguintes.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	4	5	1,89%
Discordo parcialmente	4	0	4	1,52%
Não concordo nem discordo	5	7	12	4,55%
Concordo parcialmente	29	48	77	29,17%
Concordo totalmente	38	128	166	62,88%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 21.** Percepção da política de benefícios atrelados à *performance* como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	0	4	5	1,89%
Discordo parcialmente	2	1	1	4	1,52%
Não concordo nem discordo	4	3	5	12	4,55%
Concordo parcialmente	24	14	39	77	29,17%
Concordo totalmente	43	23	100	166	62,88%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 22.** Percepção da política de benefícios atrelados à *performance* como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

O terceiro quesito avaliado trata das recompensas, como elogios e reconhecimentos públicos do desempenho dos empregados. Pouco mais de 92% dos empregadores e apenas 76% dos empregados escolheram as alternativas mais elevadas.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	6	7	2,65%
Discordo parcialmente	3	11	14	5,30%
Não concordo nem discordo	2	23	25	9,47%
Concordo parcialmente	18	65	83	31,44%
Concordo totalmente	53	82	135	51,14%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 23.** Percepção das recompensas como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	0	6	7	2,65%
Discordo parcialmente	3	0	11	14	5,30%
Não concordo nem discordo	3	5	17	25	9,47%
Concordo parcialmente	19	15	49	83	31,44%
Concordo totalmente	48	21	66	135	51,14%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 24.** Percepção das recompensas como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

O quarto quesito atrelado à hipótese H2 é a política de rotatividade entre funções adotada pelas empresas. Pouco mais de 75% dos empregadores e empregados cravaram as respostas “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”, destacando que pouco mais de 80% dos gerentes escolheram essas duas respostas.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	3	8	11	4,17%
Discordo parcialmente	7	14	21	7,95%
Não concordo nem discordo	8	24	32	12,12%
Concordo parcialmente	36	92	128	48,48%
Concordo totalmente	23	49	72	27,27%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 25.** Percepção da política de rotatividade entre funções como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	2	7	11	4,17%
Discordo parcialmente	7	2	12	21	7,95%
Não concordo nem discordo	8	4	20	32	12,12%
Concordo parcialmente	39	22	67	128	48,48%
Concordo totalmente	18	11	43	72	27,27%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 26.** Percepção da política de rotatividade entre funções como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Percebe-se que a hipótese H2 é parcialmente confirmada. Empregados e empregadores valorizam bastante as políticas de promoção das empresas (3º no *ranking*), os benefícios atrelados à *performance* (11º no *ranking*) e as recompensas ou reconhecimentos públicos (15º no *ranking*), porém, consideram a política de rotatividade de importância mediana para a retenção dos empregados na empresa (18º no *ranking*).

**H3 – As boas condições de trabalho, a possibilidade de uma vida balanceada e a identidade com os valores e crenças da empresa são fatores motivadores da permanência dos empregados nas empresas.**

A hipótese H3 foi testada a partir de fatores promovidos pela empresa, como os valores e crenças e a flexibilidade para uma vida balanceada entre o trabalho e a vida privada, e um item relacionado ao empregado: as condições do trabalho (distância da empresa para a residência, status da profissão, local de trabalho etc.).

Procurou-se, ao testar esta hipótese, entender como fatores que deveriam ser promovidos pelas empresas e fatores que são particulares a cada empregado interagem ou se correlacionam para promover mecanismos de retenção de profissionais. O teste transcorreu à semelhança do que foi efetuado nas duas hipóteses H2 e H3, e os resultados estão descritos a seguir.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	6	8	3,03%
Discordo parcialmente	5	14	19	7,20%
Não concordo nem discordo	8	13	21	7,95%
Concordo parcialmente	34	84	118	44,70%
Concordo totalmente	28	70	98	37,12%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 27.** Percepção das condições de trabalho como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	3	5	8	3,03%
Discordo parcialmente	4	3	12	19	7,20%
Não concordo nem discordo	6	3	12	21	7,95%
Concordo parcialmente	36	15	67	118	44,70%
Concordo totalmente	28	17	53	98	37,12%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 28.** Percepção das condições de trabalho como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Em linhas gerais, as condições de trabalho foram marcadas por pouco mais de 80% dos empregadores e empregados com as opções “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”, revelando ser um forte motivador da permanência dos empregados nas empresas. Individualmente, mais de 86% dos diretores escolheram essas opções, o que mostra a percepção positiva especialmente desse grupo quanto ao quesito.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	4	5	1,89%
Discordo parcialmente	1	2	3	1,14%
Não concordo nem discordo	10	21	31	11,74%
Concordo parcialmente	19	51	70	26,52%
Concordo totalmente	46	109	155	58,71%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 29.** Percepção dos valores e crenças como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	1	4	5	1,89%
Discordo parcialmente	0	2	1	3	1,14%
Não concordo nem discordo	8	5	18	31	11,74%
Concordo parcialmente	20	7	43	70	26,52%
Concordo totalmente	46	26	83	155	58,71%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 30.** Percepção dos valores e crenças como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Tratando dos valores e crenças da empresa e seu alinhamento com as expectativas dos empregados, percebe-se que empregadores (84,4%) e empregados (85,6%) consideram

esse vetor como bastante significativa para a redução do *turnover*. Em relação aos cargos exercidos, a percepção mais elevada foi dos diretores (quase 90%).

Os benefícios de uma vida equilibrada, em que as obrigações do mundo do trabalho se compatibilizam com as aspirações pessoais dos empregados, foi um item bem pontuado. Nada menos que 92,2% dos empregadores e 95,2% dos empregados consideraram esse aspecto muito relevante, marcando as opções “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	1	3	1,14%
Não concordo nem discordo	4	8	12	4,55%
Concordo parcialmente	15	29	44	16,67%
Concordo totalmente	56	149	205	77,65%
SOMA	77	187	264	100,00%

**Quadro 31.** Percepção da vida balanceada como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	0	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	0	1	3	1,14%
Não concordo nem discordo	3	2	7	12	4,55%
Concordo parcialmente	13	6	25	44	16,67%
Concordo totalmente	56	33	116	205	77,65%
SOMA	74	41	149	264	100,00%

**Quadro 32.** Percepção da vida balanceada como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

A hipótese H3 fica confirmada a partir das elevadas médias de respostas para os três quesitos envolvidos. Vida balanceada (7º no *ranking*), Valores e Crenças (12º no *ranking*) e Condições de Trabalho (17º no *ranking*) se apresentaram como variáveis muito significativas na pesquisa.

**H4 – O estilo de liderança e uma política de canais abertos e aproveitamento de boas ideias são fatores que promovem a permanência dos empregados nas empresas.**

A formulação da hipótese H4 teve como base a relação entre empregado e empresa por meio dos seus líderes. Nesse aspecto, ao testar a hipótese, buscou-se descobrir qual o impacto da gestão na permanência dos empregados nas empresas. As questões envolvem, portanto, o estilo de liderança, as facilidades de acesso dos empregados aos chefes e como estes valorizam as boas ideias vindas dos escalões inferiores.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	3	4	1,52%
Discordo parcialmente	1	1	2	0,76%
Não concordo nem discordo	3	5	8	3,03%
Concordo parcialmente	19	46	65	24,62%
Concordo totalmente	53	132	185	70,08%
SOMA	77	187	264	100,00%

**Quadro 33.** Percepção da política de canais abertos como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa



	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	0	3	4	1,52%
Discordo parcialmente	1	0	1	2	0,76%
Não concordo nem discordo	3	0	5	8	3,03%
Concordo parcialmente	20	10	35	65	24,62%
Concordo totalmente	49	31	105	185	70,08%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 34.** Percepção da política de canais abertos como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

As respostas coletadas e tabuladas autorizam a dizer que o desenvolvimento de uma política de portas abertas – em que as chefias facilitam o acesso dos empregados e eliminam barreiras – é um elemento para reduzir o *turnover*. Um total de 93,5% dos empregadores e 95,2% dos empregados concordou totalmente ou parcialmente com a ideia, ressaltando que 100% dos gerentes foram favoráveis a ela. O quesito ocupa a nona posição entre os fatores apontados como os de maior média na escolha dos respondentes.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	1	3	1,14%
Não concordo nem discordo	0	6	6	2,27%
Concordo parcialmente	17	37	54	20,45%
Concordo totalmente	58	143	201	76,14%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 35.** Percepção do aproveitamento de boas ideias como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	0	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	0	1	3	1,14%
Não concordo nem discordo	0	1	5	6	2,27%
Concordo parcialmente	19	6	29	54	20,45%
Concordo totalmente	53	34	114	201	76,14%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 36.** Percepção do aproveitamento de boas ideias como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Valorização e aproveitamento de boas ideias oriundas dos empregados tem importante papel na redução do *turnover*, conforme registraram nada menos que 97,4% dos empregadores e 96,3% dos empregados. Importa destacar que o aproveitamento das boas ideias é um pouco mais valorizado por aqueles que detêm poder de chefia do que pelos subordinados, já que 97,3% dos diretores e 97,7% dos gerentes responderam favoravelmente ao quesito, contra 96,3% dos empregados. Não é sem razão que o quesito ocupa a sexta posição no *ranking* das maiores médias de respostas.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	5	6	2,27%
Discordo parcialmente	8	5	13	4,92%
Não concordo nem discordo	3	8	11	4,17%
Concordo parcialmente	29	86	115	43,56%
Concordo totalmente	36	83	119	45,08%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 37.** Percepção do estilo de liderança como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	2	3	6	2,27%
Discordo parcialmente	7	0	6	13	4,92%
Não concordo nem discordo	3	2	6	11	4,17%
Concordo parcialmente	31	17	67	115	43,56%
Concordo totalmente	32	20	67	119	45,08%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 38.** Percepção do estilo de liderança como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

O estilo de liderança é percebido como mais importante pelos empregados do que pelos empregadores. Pouco mais de 90% dos respondentes que mantêm relação de emprego com as empresas concordaram total ou parcialmente com esse quesito, contra apenas 84,4% dos empregadores. Aqueles que ocupam cargo de diretor foram os que registraram menor média, alcançando 85,1%. O quesito ocupa a décima terceira colocação no *ranking* das respostas com maior média.

Confirma-se, desse modo, a validade da Hipótese H4, na qual o estilo de liderança, a política de portas abertas e a valorização de boas ideias são elementos valiosos na redução do *turnover*. Registre-se que a política de portas abertas e a valorização e aproveitamento de boas ideias são melhor percebidas como fatores inibidores do *turnover* que o estilo de liderança.

#### **H5 – Políticas de treinamento e educação continuada aumentam o interesse dos empregados em permanecer nas empresas.**

Investigar o impacto do desenvolvimento de políticas de treinamento e da oferta de possibilidades de educação continuada para os empregados como fator motivacional é a proposta da hipótese H5.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	2	2	0,76%
Discordo parcialmente	0	1	1	0,38%
Não concordo nem discordo	0	1	1	0,38%
Concordo parcialmente	13	29	42	15,91%
Concordo totalmente	64	154	218	82,58%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 39.** Percepção da oferta de treinamentos como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	2	2	0,76%
Discordo parcialmente	0	0	1	1	0,38%
Não concordo nem discordo	0	0	1	1	0,38%
Concordo parcialmente	12	8	22	42	15,91%
Concordo totalmente	62	33	123	218	82,58%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 40.** Percepção da oferta de treinamentos como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

A oferta de treinamentos pela empresa foi o fator mais valorizado por empregadores (100%) e empregados (97,9%), ocupando o primeiro lugar no *ranking* das melhores médias das respostas obtidas nesta pesquisa.

Os programas de educação continuada, por sua vez, foram favoravelmente pontuados por 81,2% dos empregadores e 94,6% dos empregados, possivelmente porque estes últimos tenham anseio de progredir na escolaridade, e, dessa forma, poderem assumir novos desafios. O quesito classificou-se em décimo lugar no *ranking* das melhores médias de respostas obtidas.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	3	5	1,89%
Discordo parcialmente	0	0	0	0,00%
Não concordo nem discordo	12	7	19	7,20%
Concordo parcialmente	25	29	54	20,45%
Concordo totalmente	38	148	186	70,45%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 41.** Percepção da educação continuada como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	1	2	3	6	2,27%
Discordo parcialmente	7	0	6	13	4,92%
Não concordo nem discordo	3	2	6	11	4,17%
Concordo parcialmente	31	17	67	115	43,56%
Concordo totalmente	32	20	67	119	45,08%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 42.** Percepção da educação continuada como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

A confirmação da hipótese H5 se deu especialmente porque a questão Treinamento foi considerada o determinante mais importante entre todos os outros aspectos pesquisados neste estudo.

**H6 – Idade, gênero e status marital são condições que definem a permanência dos empregados nas empresas.**

Idade, gênero e status marital são fatores inerentes aos empregados e estão abrigados na hipótese H6, que fora testada a partir das respostas coletadas de empregados e empregadores.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	13	17	30	11,36%
Discordo parcialmente	11	30	41	15,53%
Não concordo nem discordo	11	34	45	17,05%
Concordo parcialmente	34	76	110	41,67%
Concordo totalmente	8	30	38	14,39%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 43.** Percepção da idade do empregado como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	9	4	17	30	11,36%
Discordo parcialmente	9	9	23	41	15,53%
Não concordo nem discordo	13	4	28	45	17,05%
Concordo parcialmente	32	19	59	110	41,67%
Concordo totalmente	11	5	22	38	14,39%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 44.** Percepção da idade do empregado como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Empregadores e empregados não consideram a idade do empregado como fator determinante da sua permanência na empresa. Os dados revelados nos quadros anteriores mostram que as respostas estão distribuídas por todo o leque de opções apresentado, o que reduz o percentual daqueles que concordam totalmente ou concordam parcialmente para 54,5% dos empregadores e 56,7% dos empregados.

Os quadros 45 e 46 resumem a tabulação das respostas referentes ao quesito gênero, um fator relacionado às características do empregado.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	25	59	84	31,82%
Discordo parcialmente	12	22	34	12,88%
Não concordo nem discordo	11	43	54	20,45%
Concordo parcialmente	17	25	42	15,91%
Concordo totalmente	12	38	50	18,94%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 45.** Percepção do gênero como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	22	14	48	84	31,82%
Discordo parcialmente	13	4	17	34	12,88%
Não concordo nem discordo	12	9	33	54	20,45%
Concordo parcialmente	15	8	19	42	15,91%
Concordo totalmente	12	6	32	50	18,94%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 46.** Percepção do gênero do empregado como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Sobre o gênero (masculino ou feminino), a percepção dos respondentes manteve-se igualmente distribuída ao longo das opções oferecidas, reduzindo a média dos que concordavam totalmente e concordavam parcialmente para 37,6% dos empregadores e 33,7% dos empregados. Essas percepções se repetiram nos cargos exercidos, o que pontua o quesito como pouco influente para manutenção dos empregos.

As respostas referentes ao status marital evidenciaram ser insignificante ser solteiro, casado, separado, viúvo ou divorciado. A média das respostas de quem concorda total e parcialmente alcançou apenas 28,8% dos empregadores e 28,3% dos empregados.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	25	59	84	31,82%
Discordo parcialmente	12	22	34	12,88%
Não concordo nem discordo	11	43	54	20,45%
Concordo parcialmente	17	25	42	15,91%
Concordo totalmente	12	38	50	18,94%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 47.** Percepção do status marital (estado civil) como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	30	72	102	38,64%	30
Discordo parcialmente	10	19	29	10,98%	10
Não concordo nem discordo	15	43	58	21,97%	15
Concordo parcialmente	15	29	44	16,67%	15
Concordo totalmente	7	24	31	11,74%	7
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>	<b>77</b>

**Quadro 48.** Percepção do status marital (estado civil) como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Em face desses resultados, a hipótese H6 não se confirma, ou seja, idade, gênero e status marital não são significantes para manutenção de empregos nas empresas. Esses quesitos foram os que obtiveram menor pontuação, classificando-se, respectivamente em décimo nono, vigésimo e vigésimo primeiro lugar no *ranking*, ou seja, nas três últimas posições.

**H7 – A experiência, a qualificação e a disposição para progredir na carreira são cruciais para manter os empregados na empresa.**



Esta hipótese contempla mais três questões relacionadas a fatores que dizem respeito ao empregado, ou seja, a sua experiência, qualificação e disposição para crescer e progredir na empresa. O resultado do teste da hipótese encontra-se descrito nos quadros seguintes.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	3	5	1,89%
Discordo parcialmente	2	16	18	6,82%
Não concordo nem discordo	2	8	10	3,79%
Concordo parcialmente	29	78	107	40,53%
Concordo totalmente	42	82	124	46,97%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 49.** Percepção da experiência como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

A experiência do empregado, ou seja, seu tempo de serviço e conhecimento da atividade que desempenha, é um fator considerado importante por 92,2% dos empregadores e 85,5% dos empregados. A resposta tabulada por cargo desempenhado na empresa mostrou que os diretores foram os que mais valorizaram a experiência (93,2%).

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	0	3	5	1,89%
Discordo parcialmente	2	1	15	18	6,82%
Não concordo nem discordo	1	3	6	10	3,79%
Concordo parcialmente	28	19	60	107	40,53%
Concordo totalmente	41	18	65	124	46,97%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 50.** Percepção da experiência como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

O segundo item avaliado, a qualificação do empregado (cursos, treinamentos e formação escolar), também se mostrou um elemento muito valorizado por 98,7% dos empregadores e 96,8% dos empregados, conforme disposto nos quadros seguintes.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	1	1	0,38%
Discordo parcialmente	1	2	3	1,14%
Não concordo nem discordo	0	3	3	1,14%
Concordo parcialmente	21	62	83	31,44%
Concordo totalmente	55	119	174	65,91%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 51.** Percepção da qualificação como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	1	1	0,38%
Discordo parcialmente	1	0	2	3	1,14%
Não concordo nem discordo	0	1	2	3	1,14%
Concordo parcialmente	16	17	50	83	31,44%
Concordo totalmente	57	23	94	174	65,91%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 52.** Percepção da qualificação como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

O terceiro e último item avaliado, a disposição para crescer (desejo de progredir na carreira, assumir novos desafios etc.), foi outro fator bem pontuado, posto que 98,7% dos empregadores e 96,8% dos empregados concordaram total ou parcialmente com sua relevância.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	1	1	0,38%
Discordo parcialmente	1	1	2	0,76%
Não concordo nem discordo	0	5	5	1,89%
Concordo parcialmente	6	34	40	15,15%
Concordo totalmente	70	146	216	81,82%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 53.** Percepção da disposição para crescer como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

A hipótese H7 também pôde ser confirmada a partir das respostas obtidas. A disposição para crescer ocupa a segunda colocação no *ranking* das respostas mais bem pontuadas, a qualificação segue na oitava posição e a experiência em décimo quarto lugar.

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0	1	1	0,38%
Discordo parcialmente	1	0	1	2	0,76%
Não concordo nem discordo	0	1	4	5	1,89%
Concordo parcialmente	7	5	28	40	15,15%
Concordo totalmente	66	35	115	216	81,82%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 54.** Percepção da disposição para crescer como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

**H8 – As condições de trabalho, como a distância da empresa para a residência do empregado, os meios de transporte, o status da profissão são importantes para a sua permanência na empresa.**

A última hipótese testada refere-se aos fatores inerentes ao empregado e diz respeito à forma como este encara as condições oferecidas para desempenhar o seu trabalho. Os resultados obtidos estão descritos nos quadros seguintes, e confirmam a hipótese.

	<b>Empregador</b>	<b>Empregado</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	2	6	8	3,03%
Discordo parcialmente	5	14	19	7,20%
Não concordo nem discordo	8	13	21	7,95%
Concordo parcialmente	34	84	118	44,70%
Concordo totalmente	28	70	98	37,12%
<b>SOMA</b>	<b>77</b>	<b>187</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 55.** Percepção das condições de trabalho para crescer como fator de retenção de empregados, segundo a relação com a empresa

	<b>Diretor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Colaborador</b>	<b>SOMA</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	3	5	8	3,03%
Discordo parcialmente	4	3	12	19	7,20%
Não concordo nem discordo	6	3	12	21	7,95%
Concordo parcialmente	36	15	67	118	44,70%
Concordo totalmente	28	17	53	98	37,12%
<b>SOMA</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>149</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 56.** Percepção das condições de trabalho para crescer como fator de retenção de empregados, segundo o cargo na empresa

Nota-se, a partir dos quadros 55 e 56, que as condições de trabalho são fatores relevantes para 80,5% dos empregadores e 82,3% dos empregados, destacando-se que 86,5% dos diretores se posicionaram nas alternativas Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. O quesito ocupa o décimo sétimo lugar no *ranking* das respostas.

É importante lembrar que o questionário aplicado continha perguntas que visavam identificar quais fatores, sob a ótica do empregado e sob a ótica da empresa, eram determinantes do *turnover*. Nesse sentido, as correlações acima de 0,500 indicam hipóteses refutadas e, abaixo de 0,500, indicam hipóteses confirmadas.

Confirmam-se, portanto, todas as hipóteses, exceto a H6, porque os itens Idade, Gênero e Status Marital não foram considerados relevantes pelos respondentes, para efeito de redução do *turnover*.

#### HIPÓTESES CONFIRMADAS:

**H1 – Salários justos e competitivos, e benefícios, como transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc., são fatores importantes para manutenção dos empregados na empresa.**

**H2 – Políticas de promoção e ascensão na carreira, rotatividade nos cargos, ganhos baseados na *performance* e recompensas (elogios e reconhecimentos) são fatores primordiais para redução do *turnover*.**

**H3 – As boas condições de trabalho, a possibilidade de uma vida balanceada e a identidade com os valores e crenças da empresa são fatores motivadores da permanência dos empregados nas empresas.**

**H4 – O estilo de liderança e uma política de canais abertos e aproveitamento de boas ideias são fatores que promovem a permanência dos empregados nas empresas.**

**H5 – Políticas de treinamento e educação continuada aumentam o interesse dos empregados em permanecer nas empresas.**

**H7 – A experiência, a qualificação e a disposição para progredir na carreira são cruciais para manter os empregados na empresa.**

**H8 – As condições de trabalho, como a distância da empresa para a residência do empregado, os meios de transporte, o status da profissão são importantes para a sua permanência na empresa.**

#### HIPÓTESE REFUTADA:

**H6 – Idade, gênero e status marital são condições que definem a permanência dos empregados nas empresas.**

## 5 CONCLUSÕES

Sabe-se, há muitos anos, que um dos principais desafios do administrador é evitar o *turnover*, e, mais importante, reter os principais talentos que estão em sua organização. Essa tarefa se torna ainda mais desafiadora quando a economia atravessa momentos de crise, uma vez que as pessoas melhor capacitadas são normalmente mais procuradas e, portanto, recebem ofertas tentadoras dos concorrentes.

Nesse sentido, as empresas desenham pacotes atrativos, envolvendo não apenas aspectos meramente financeiros, mas uma gama de benefícios que pode manter a sua equipe interessada em permanecer no negócio, ainda que as condições de mercado não sejam as mais favoráveis. Bob Wesselkamper, principal executivo da área de remuneração e benefícios da consultoria de recrutamento e recursos humanos Korn Ferry Hay Group, afirmou, em recente entrevista concedida ao jornal Valor Econômico<sup>5</sup>, que, em épocas de crise, as empresas usam pacotes de recompensas com a finalidade de reter seus talentos, e garantir que recebam incentivos suficientes para apoiar o esforço da empresa no futuro. Deixar de investir no pessoal por conta do impacto das crises acaba por se mostrar um enorme equívoco, assegura Wesselkamper, pois atrasa a resposta da empresa tão logo a economia volte a se aquecer.

Assim, investigar quais os fatores determinantes para manter os empregados nas empresas – e, dessa forma, não só evitar o *turnover*, mas também reter os melhores profissionais – constituiu o escopo desta pesquisa. Para isso, foram investigados oito fatores relacionados aos empregados e treze fatores relacionados às empresas, apoiados em um modelo conceitual desenvolvido a partir de pesquisa realizada por Sharma et al. (2010) com empresas do setor de tecnologia da Índia.

Na pesquisa, os fatores relacionados aos empregados se referiam àqueles intrinsecamente dependentes única e exclusivamente deles, como a idade, o gênero, a experiência, a qualificação, o estado civil (status marital), as circunstâncias familiares, disposição para crescer no emprego e as condições do trabalho. Os fatores relacionados à empresa foram aqueles cuja provisão dependiam dos empregadores, como salários, benefícios, promoção, pagamentos atrelados à *performance*, recompensas, treinamentos, educação continuada, canais de comunicação, perfil da liderança, possibilidade de

---

<sup>5</sup> Edição de 20 e 21 de abril de 2017, Caderno B.

rotatividade, promoção de vida balanceada, aproveitamento de boas ideias, valores e crenças na organização.

Sabe-se, a partir de pesquisas anteriores, discutidas no Capítulo 2, que cada um desses fatores influencia na retenção dos empregados, razão por que foram aplicados questionários com empregadores e empregados, para saber qual a importância dada por cada respondente aos fatores pesquisados, e qual a correlação entre eles, no sentido de justificar a redução do *turnover*. De imediato, constatou-se a fiabilidade dos questionários ao apresentar Alfa de Cronbach para itens padronizados de 0,803 (acima de 0,700, considerado adequado). Os resultados comentados no Capítulo 4 atestam a adequabilidade dos fatores pesquisados e confirmam a maioria das hipóteses formuladas e testadas.

### **5.1 Discussões e implicações para a teoria**

Os dados levantados na pesquisa, em 264 questionários válidos (187 empregados e 77 empregadores), foram tabulados inicialmente por meio de estatística descritiva, levantando a frequência de cada fator por meio de média e desvio padrão. Essa providência permitiu verificar, de pronto, os itens mais pontuados pelos respondentes e autorizou a classificação dos fatores pelos escores das médias mais elevadas, identificando, dessa forma, quais fatores são mais considerados pelos respondentes como elementos fundamentais para redução do *turnover* nas empresas. Os resultados mostraram que a política de treinamento é o fator mais importante para reter pessoas nas organizações. Em seguida, e com escores muitos próximos, vêm: a disponibilidade para crescimento, a política de ascensão profissional, os salários, os benefícios adicionais, a valorização de boas ideias, a promoção de uma vida balanceada, a qualificação do empregado, a abertura de canais de comunicação internos, e a educação continuada.

Os resultados mostraram, também, que 17, dos 21 fatores pesquisados (Quadro 3), receberam notas elevadas, mostrando-se bastante significativos para redução do *turnover*, e que apenas cinco deles correspondem a fatores relacionados aos empregados. Percebe-se que a redução do *turnover* é um problema que pode ser reduzido, muito mais pela ação direta nos fatores relacionados às empresas, que nos fatores relacionados aos empregados. Em outras palavras, é mais eficaz para as empresas atuarem naquelas variáveis que elas mesmas podem controlar do que exigir dos empregados que se adequem às variáveis de sua responsabilidade.

A oferta de oportunidades de treinamento, como se sabe, foi o fator melhor pontuado, revelando-se o principal componente para reter as pessoas na empresa. Oferecer oportunidades de treinamento é função dos empregadores, portanto, um elemento de fácil gerenciamento, caso as empresas desejem reter bons empregados. Nesse sentido, desenvolver política de treinamento que consiga atender aos interesses do negócio, e, ao mesmo tempo, dos empregados, pode se revelar excelente oportunidade de mitigar o elevado índice de perda de empregados talentosos.

O segundo e o terceiro itens mais pontuados correspondem à disposição do empregado para crescer dentro do emprego e as oportunidades de ascensão. É possível compreender que esses dois fatores estão intrinsecamente relacionados. Os empregados só terão disposição para crescer se a empresa oferecer oportunidades de ascensão. Parece claro que, não havendo oferta de oportunidades, a tendência é o empregado se acomodar no cargo que já tem ou, se for talentoso, aceitar outras ofertas de emprego e deixar a empresa. Nota-se que, embora a disposição para crescer esteja em segundo lugar no ranking das frequências, ela depende da oferta de oportunidades. Conclui-se que, a empresa que quer reter empregados, pode agir oferecendo oportunidades de ascensão àqueles empregados que se mostram aptos e em condições de assumir novos desafios. É oportuno destacar que esses dois fatores e a política de treinamento, que ficou em primeiro lugar, estão à frente do quarto item, que se refere a salários justos e competitivos, e também do quinto item, que diz respeito aos benefícios, dois fatores monetários que sempre são considerados importantes em pacotes de benefícios.

Salários e benefícios são fatores que também estão interligados e correspondem a ações que podem ser providas pelas empresas. Além disso, é possível inferir que as oportunidades de treinamento capacitam os empregados a buscar crescimento interno, cabendo às empresas, não apenas proporcionar esses treinamentos, como também abrir oportunidades de ascensão. A sequência dos três primeiros fatores selecionados mostra-se bastante lógica e justifica o quarto e o quinto fator – os salários e benefícios – uma vez que a ascensão profissional é seguida de aumento salarial e outros atrativos.

Essas constatações confirmam algumas hipóteses inicialmente levantadas. Percebeu-se que as políticas de treinamento e educação continuada aumentam o interesse dos empregados em permanecer nas empresas, assim como os salários justos e competitivos e benefícios, como transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc., são fatores significativos para a manutenção dos empregados na empresa. Descobriu-se, ainda que as



políticas de promoção e ascensão na carreira, rotatividade nos cargos, ganhos baseados em *performance* e recompensas são fatores primordiais para redução do *turnover*. Também foi mostrado que as boas condições de trabalho, a possibilidade de uma vida balanceada e a identidade com os valores e crenças da empresa são fatores motivadores da permanência dos empregados na empresa; e que o estilo de liderança e uma política de canais abertos e aproveitamento de boas ideias são fatores que promovem a permanência dos empregados na empresa.

As análises evidenciaram também que a experiência, a qualificação e a disposição para progredir na carreira são cruciais para manter os empregados na empresa, da mesma forma que as condições de trabalho, como a distância da empresa para a residência do empregado, os meios de transporte e o status da profissão são determinantes. No entanto, fatores como idade, gênero e status marital não foram confirmados como condições que definem a permanência dos empregados nas empresas.

A não confirmação desta hipótese foi observada na análise multivariada (análise fatorial), na qual foi verificado se as diferentes variáveis mantinham relacionamento entre si e se seria viável reduzi-las a um conjunto menor sem perda de qualidade na informação. Inicialmente, foi possível constatar que nenhum dos fatores é capaz de, isoladamente, explicar a permanência dos empregados na empresa.

O modelo sobre o qual foi aplicada a análise fatorial só consegue explicar variância significativa quando incorpora todas as variáveis, o que deixa clara a impossibilidade de reduzir o número de fatores a um conjunto menor sem perda de qualidade na avaliação. Nota-se, também, que na análise descritiva, os fatores foram colocados em ordem de pontuação e que a variação de escore entre os fatores é muito pequena. Isso mostra que todos os fatores são igualmente importantes para redução do *turnover* e que não há como deixar de considerar o conjunto completo, inclusive aqueles elementos que se mostraram com pontuação inferior.

Partindo do referencial teórico adotado, chega-se à conclusão de que as categorias pesquisadas apresentam fatores de motivação distintos para a permanência ou não dos empregados nas empresas. É fácil também constatar que as necessidades socioambientais e o comportamento das empresas (tipo de gestão praticada) são percebidos como relevantes interferências nesse processo.

A produção científica aponta, ainda, que os fatores geradores do *turnover* são motivacionais para insatisfação dos empregados, e estão geralmente associados a uma política gerencial falha quanto ao cumprimento de suas promessas no ato da contratação, como, por exemplo, a não existência de políticas que proporcionem a ascensão, remuneração abaixo da média do mercado, prejuízos na qualidade de vida, falta de canais abertos de comunicação, lideranças opressoras e tarefas que não correspondem ao plano de carreira.

Esta dissertação esteve imbuída do interesse em buscar as causas do *turnover* em empresas brasileiras, assim como os determinantes de motivação para a permanência dos empregados nessas organizações. O objetivo geral fora atingido a partir dos resultados encontrados na pesquisa, os quais representam os motivos que justificam a permanência dos empregados nas empresas. Avaliando os fatores, foram também alcançados os objetivos específicos, mediante a pesquisa quantitativa desenvolvida, que identificou pontos comuns entre as respostas dos empregados e empregadores. As correlações entre a realidade encontrada na pesquisa e o referencial teórico são interdependentes, por considerar que as empresas atuam a partir de conceitos administrativos tradicionais, buscando flexibilidade para atender as novas estruturas do mercado de trabalho.

Os determinantes: salários justos e competitivos e benefícios, políticas de promoção e ascensão na carreira, rotatividade nos cargos, ganhos baseados na *performance* e recompensas, boas condições de trabalho, qualidade de vida, identidade com valores e crenças, estilo de liderança, política de canais abertos e aproveitamento de boas ideias, políticas de treinamento e educação continuada, facilidade de mobilidade para se chegar à empresa – ou seja, boas condições de trabalho – são primordiais para a permanência dos empregados nas empresas. Fatores que alcançam significados importantes em consequência de um novo formato de gerenciamento, que prioriza a valorização do capital humano.

Conclui-se que se confirmam, portanto, todas as hipóteses, com exceção da hipótese **H6**, porque os itens Idade, Gênero e Status Marital, não foram considerados relevantes pelos respondentes para efeito de redução do *turnover*. Esses determinantes estão relacionados principalmente aos aspectos intrínsecos, ou seja, o indivíduo – independente de idade, gênero, status marital, experiência, qualificação e disposição – tem suas próprias convicções sobre seu futuro e sua carreira. Mesmo que a empresa promova condições favoráveis para sua permanência no trabalho, às vezes, o empregado, por não se sentir realizado pessoalmente, não consegue se expandir profissionalmente. Por outro lado, os estudos apontam que a qualificação profissional exerce um significativo papel na garantia de

manutenção do trabalho e empregabilidade. Mourão (2009) descreve que a responsabilidade de se manter empregado é do próprio funcionário, pois a empresa permite a autonomia da mão-de-obra, na busca de formações e aperfeiçoamentos contínuos. Contudo, esta é uma via de mão-dupla, pois, assim como o empregado tem sua obrigação, a empresa, por sua vez, tem a incumbência de implementar uma política social e educativa de pleno emprego, ajudando o empregado a buscar qualificação e progressão da carreira.

As empresas, portanto, devem possuir um sistema de gestão de pessoas estruturado, baseado nas idealizações e necessidades de seus colaboradores, estudando e conhecendo continuamente o ambiente de trabalho que está construindo e ofertando. Nesse sentido, devem obter controle sobre o máximo de informações pertinentes, agindo preventivamente para que o fenômeno *turnover* tenha o nível mais baixo possível, pois, quando a rotatividade de empregados é elevada, traz custos significativos em tempo e recursos, o que pode, com o tempo, reduzir a qualidade dos serviços e se reverter em baixa produtividade e lucratividade.

Em razão do exposto, torna-se essencial que a produtividade, em si, seja analisada cuidadosamente pelas empresas. Sua exigência é natural, mas deve ser instigada em níveis razoáveis para que não interfira de maneira negativa nos processos e desenvolvimento das empresas.

## **5.2 Implicações para a gestão**

Acredita-se que o estudo sobre o fenômeno *turnover* deve ser melhor desenvolvido e interpretado, no intuito de alcançar uma gestão de qualidade. Não obstante, criar condições de permanência dos empregados nas empresas, especialmente os mais talentosos, não deve ser evitado em razão dos gastos inerentes. Por exemplo, promover a capacitação envolve custos, mas tem como resultado a expectativa de melhor desempenho, o que acaba compensando os recursos dispendidos. Proporcionar oportunidades de crescimento, remunerar os empregados em razão dos novos desafios e dos resultados que eles proporcionam são também custos que são facilmente recuperáveis e, por essa razão, não devem ser impeditivos para uma política de retenção de talentos. O tratamento com os empregados deve manter-se equilibrado, atendendo suas reais necessidades, para que a produtividade e a lucratividade se mantenham crescentes e, o ambiente de trabalho, satisfatório a todos.

Os determinantes analisados nesse estudo se apresentam como fatores motivadores ou não para a permanência do empregado na empresa, quando esta se demonstra preocupada

com seu capital humano. A manutenção de uma política de gestão de pessoas efetiva é essencial para que a empresa mantenha seus funcionários ativos e crescentes, e o fenômeno da rotatividade, segundo o DIEESE (2014), faz parte de um conjunto de reformas flexibilizadoras, exigidas naturalmente pelo mercado de trabalho. Embora o debate sobre as teorias de gestão de pessoas aborde, sobremaneira, parâmetros atuais de rotatividade, progressão na carreira, qualidade de vida e melhores condições de trabalho, o balanço do nível de desempregados tem crescido na mesma proporção do processo de mudanças nos conceitos sobre o desenvolvimento gerencial nas, e para, as empresas.

A gestão empresarial focada nas reformas flexibilizadoras e na rotatividade imprime uma postura estratégica de enfrentamento da perda no quadro de empregados. Quando as empresas menosprezam esses aspectos, os custos se apresentam elevados e ocorre um ciclo contínuo de mudanças desfavoráveis à manutenção do equilíbrio financeiro, além de fomentar o sentimento de insegurança entre todos os envolvidos nesse processo.

As observações proclamadas nesta pesquisa implicam na gestão estratégica de qualquer empresa, pois demandam contínua busca pelo conhecimento sobre o tema, apresentando perspectivas e desafios a serem superados e que fazem parte de um conjunto de mudanças socioeconômicas e políticas nos ambientes organizacionais. O dinamismo do mercado de trabalho é um direcionador para a constituição de novos conceitos em resposta às novas estruturas administrativas. O foco da gestão é, portanto, essencialmente, gerir para produzir qualitativamente, trazendo reflexos positivos sobre o mercado de trabalho.

De modo geral, as concepções de empregados e empregadores sobre as causas do *turnover* nas empresas é fonte de contínuo conhecimento para as futuras decisões organizacionais. As respostas “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, foram as mais evidenciadas na pesquisa pelos dois grupos, sendo parâmetro de concordância sobre os fatores determinantes para a permanência dos empregados nas empresas. Tais discussões são cruciais para a consolidação de interesses e busca por soluções favoráveis a ambos. Além de oportunizar integração comunicativa para o desenvolvimento de um novo perfil, isso, mediante a uma manutenção de recursos humanos com políticas efetivas de desenvolvimento humano e profissional.

### **5.3 Limitações e futuras investigações**

Há que se considerar, contudo, as limitações do presente estudo, pois foram utilizados métodos eletrônicos que, a primeiro momento, se achava facilitadores do

processo, todavia, acabaram sendo irrelevantes, pois os envolvidos na pesquisa não demonstravam interesse em participar, ou por falta de conhecimento – apesar das explicações dadas pelo pesquisador – ou por falta de tempo, ou mesmo por indiferença. Outra limitação encontrada refere-se ao fato de não ter sido possível detalhar a realidade de empresas e empregados de outras regiões.

Para ampliar as análises relativas à realidade do *turnover* nas empresas, propõe-se que seja feito um novo estudo, apresentando um panorama mais abrangente em nível nacional, para verificação dos processos gerenciais acerca da retenção de empregados, analisando as várias concepções sobre a rotatividade nas empresas.

Como proposição para novos estudos, sugere-se algumas variações no escopo temático que possam ampliar o aprofundamento sobre o assunto e, ainda, anular ou mitigar as limitações enfrentadas neste trabalho, tais como:

Estender o universo de pesquisa para outros estados brasileiros ou outras regiões, de forma a entender se o fenômeno se repete em condições diferentes;

Reforçar a análise dos resultados, aplicando pesquisa qualitativa por meio de estudo múltiplo de casos, de modo a confirmar os fatores pesquisados;

Agrupar os fatores por grupos mais homogêneos, evitando possíveis confusões por parte dos respondentes, ou mesmo redundâncias que possam tornar as respostas equivocadas.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (nov./dec., 2012). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88-95. Recuperado de <http://www.managementjournal.info>.
- Almeida, D., Santos, M. A. R., & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do Coeficiente Alfa de Cronbach nos Resultados de um Questionário para Avaliação de Desempenho da Saúde Pública. *XXX Encontro Nacional de Engenharia da Produção*. São Carlos, SP, Brasil.
- Ampomah, P., & Cudjor, S. K. (2015). The Effect of Employee Turnover on Organizations (Case Study of Electricity Company of Ghana, Cape Coast). *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 2 (1), 21-24.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing *performance* and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Behr, R. R., & Behr, S. C. F. (2002). Avaliação da Mudança Organizacional Provocada pela Privatização da Excelsa – Espírito Santo Centrais Elétricas S/A, Sobre a Força de Trabalho da Empresa na Percepção de Sindicalistas e Gerentes. *Encontro de Estudos Organizacionais*, 2, Recife: ANPAD.
- Bergamini, C. V. (1997). *Motivação nas organizações* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bisht, S., Chaubey, D. S., & Thapliyal, S. P. (may. 2016) Analytical Study of Psychological Contract and its Impact on Employees Retention. *Pacific Business Review International*, 8 (11).
- Branco, D. (2011). Salário, Remuneração e Benefícios. *Revista eletrônica Comunidade ADM*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br>.
- Bruni, A. L. (2011). *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. In: *Revista de Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6.
- Business Partners Consulting Recruitment Experts – BPC. (2011). *III Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2011 dados 2010*, Brasil.
- Buttner, E., & Lowe, Kevin. (2017). Addressing internal stakeholders' concerns: the interactive effect perceived pay equity and diversity climate on turnover. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 261-633.
- Carvalho, A. V. de, & Nascimento, L. P. do. (2004). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cassino, W.T. (2014). *Fatores determinantes do turnover em uma empresa de locação de veículos: estudo de caso*. Universidade UMA. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: UMA.

- Caxito, F. de A. (2008). *Recrutamento e seleção de pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A
- Chiavenato, I. (2004). *A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Desempenho humano nas organizações: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. Barueri: Editora Manole.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização* (2a ed.). Barueri: Editora Manole.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (9a ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier – Campus.
- \_\_\_\_\_. I. (2014). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cortina, J. M. (1993). What is Coefficient alpha? An examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Crespo, M. L. F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia*. Campinas, 21(2), 91-99.
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust Estimation of Cronbach's Alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97, 1660-1674.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2014). *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Das, B. L., & Baruah, M. (nov./dec. 2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 08-16.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. (2011) *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Rotatividade e Políticas Públicas para o Mercado de Trabalho*. São Paulo: DIEESE.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Um olhar sobre os dados da Rais – 2000-2013*. Recuperado de [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)
- Drucker, P. (2012). *Pessoas e desempenhos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Elfering, G., Keller, A. C., Berset, M., Meier, L., Grebner, S., Kälin, W., Monnerat, F., Tschan, F., & Semmer, N. (2016). *Taking the chance: core self-evaluations predict relative gain in the job resources following turnover*, 5, 1702.
- Fernandez, H. M. (2010). *A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originda-pelo-alto-turnover/12010/>.
- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (maio/ago., 2001). Cargas de trabalho e rotatividade na função frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, Brasília, 5(2), 175-200.

- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Jr., J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opin. Publica*, Campinas, 16(1), 160-185.
- Fleury, M. T. L., & Sampaio, J. D. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional (2a ed.). In: Fleury, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fox, S. (1997). From management education and development to the study of management learning. *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*, 21, 37.
- Franco, E. S. M., & Matos, A. B. de. (dez., 2010). *Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal*. Recuperado de <http://diferencialmg.com.br/artigos/>.
- França, A. C. L. (2010). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (oct., 2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. The Ohio State University, Columbus, OH.
- Goulart, I. B. (2000). *Psicologia da Educação: fundamentos teóricos e aplicações à prática pedagógica*. Petrópolis: Vozes.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2002). *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. EUA: Sage Publications Ltda.
- Hair Júnior, J. F., Rolph, E. A., Ronald, L. T., & William, C. B. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Herpen, M. V., Praag, M. V., & Cools, K. (2002). *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation*. Rotterdam: The Tinbergen Institute.
- Hunter, J. C. (2010). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Editora Sextane.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2016). *Cidades: Maranhão: São Luís*. Recuperado de <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=211130>.
- Khan, A. H., & Aleem, M. (2014). Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*, 7(1). 122-132.
- Leontitsis, A., & Pagge, J. (2007). A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. *Mathematics and Computers in Simulation*, 73, 336-340.



- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations. In. BERKOWITZ, L. (Ed.). *Adv Exp Soc Psych*, 15, 34-45.
- Lin, Y. (Sep., 2017). Is the right job for me and my children? Turnover intention and parental correctional career endorsement among corrections officers in Taiwan. *Asian Journal of Criminology*, 12(3), 217-230.
- Lucena, M. D. da S. (2010). *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maciel, S. E. V., & Sá, M. A. D. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, CCAE-UFPB, 1(1), 62-86.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Maslow, A. H. (2000). *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Massi, E. K., Bissani, N. (2015). Retenção de pessoas em supermercados de Chapecó/SC. *Tecnológica Revista Científica*, 2(1), 448-473.
- Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Medeiros, R. K. R. de, Alves, R. da C., & Ribeiro, S. R. S. (2012). Turnover: uma análise dos fatores eu contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Connexio*, 2(1), 115-126.
- Mercer's Workforce Metrics Survey (jul., 2015). *Average 2011-2014 Voluntary Turnover*. Mercer's, 2015. Recuperado de <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/trends-and-drivers-of-workforce-turnover-results-from-mercers-2014-turnover-survey.pdf>.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- MK7. *Liderança: quebrando paradigmas*. 2013. Recuperado de: <https://mktsete.wordpress.com/>.
- Moscovici, F. (2010). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo* (19a ed.). Rio de Janeiro: Editora José Olympio.
- Mourão, L. (jan./mar. 2009). Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. *Revista de Administração Científica*. ANPAD, Curitiba, 13(1), 136-153. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/rac>.
- Muir, M. R., & Li, L. (2014). *What are the Top Factors that Drive Employee Retention and are there Demographic (Gender, Generation, Ethnicity, Geography etc.) Differences in these Factors?* Cornell University, ILR School. Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/59>.

- Muthukumaran, M., & Latha, Lavanya (2013) Reducing Employee Turnover: A Retention Strategy. *Acta de Gerencia Ciencia*, 1(2), 21-26.
- Oliveira, E. S. (2005). Gestão de talentos. *Cadernos FAPA*, 1(1).
- Panayides, P. (2013). Coefficient Alpha Interpret whit Caution. *Europe's Journal of Psychology*, 9(4), 687-696.
- Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2014). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *Revista ETIC – Encontro de Iniciação Científica*, 6(6).
- Pinheiro, A. P. (out., 2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/Turnover: um estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Gestão e Tecnologia para a Competitividade*. X SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 1(4), 122-130.
- Ribeiro, P. C. T. (2007). *O valor da inteligência emocional em recrutamento e seleção*. Recuperado de [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=989gcxa8v](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=989gcxa8v).
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional* (12a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (set., 2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415. Recuperado de <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Santos, G. E. O. (2016). *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Recuperado de <http://publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral>.
- Sciberras, D. (2015). *Why is Staff Turnover an Issue for Humanitarian Organisations and what are the Strategies to this Matter?* Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE). Économie d'entreprise (International Management). Bachelor Project.
- Sharma, G. D., Mahendru, M., & Singh, S. (nov., 2010). *A Study of Employee Retention in ITeS Industry: A Case of North India*. *Res Manageria*, 1(1). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1827482>.
- Silva, E. M. da. (jun., 2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica*. Dissertação de mestrado. Rio Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc. Recuperado de [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Lideranca/004%20-%20Os%20efeitos%20da%20lideran%E7a%20na%20reten%E7%E3o%20de%20talentos.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20Os%20efeitos%20da%20lideran%E7a%20na%20reten%E7%E3o%20de%20talentos.pdf)
- Silva, C. M. C., Peixoto, R. R., & Batista, J. M. R. (2011). A influência da liderança na motivação da equipe. *Novo Enfoque*, 13(13), 195-206.
- Sweeney, D. J., Williams, T. A., & Anderson, D. R. (2013). *Estatística Aplicada à Administração e Economia* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Allyn & Bacon, Inc. Needham Heights, MA, USA. Recuperado de <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1213888>.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Teixeira, M. C. de S., & França, S. L. B. (out., 2013). Clima organizacional e satisfação no trabalho: contribuições para a gestão estratégica de pessoas em instituição pública. *Revista Gestão e Tecnologia para a Competitividade*. X SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Vatankhan, S., Raoofi, A., & Ghobadnezhad, M. (jun., 2017). Using compensation satisfaction to predict turnover intention and theft among cabin crew: mediating role of fraternal deprivation. *Journal of Service Science Research*, 9(1), 91-119.
- Varjão, D. M., & Vergne, M. C. de S. (dez., 2013). Estudo da cultura organizacional como fator de influência nos aspectos comportamentais no desenvolvimento dos colaboradores. *Revista Rios Eletrônica FASETE*, 7 (7), 126-141. Recuperado de [http://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2013/estudo\\_da\\_cultura\\_organizacional\\_como\\_fator\\_de\\_influencia.pdf](http://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2013/estudo_da_cultura_organizacional_como_fator_de_influencia.pdf).
- Valle, T. G. M do, & Maia, A.C.B. (Orgs.). (2011). *Psicologia do desenvolvimento humano e aprendizagem*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94.

**Anexo - Questionário**

\* Required

Email address \*

This is a required question

Em relação à empresa em que você trabalha, você é: \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Empregador (sócio, proprietário)
- ☐ ☐ Empregado (diretor, gerente, administrativo, financeiro, auxiliar etc.)

This is a required question

Em sendo empregado, qual o seu cargo? \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Diretor
- ☐ ☐ Gerente
- ☐ ☐ Colaborador

This is a required question

**FATORES RELACIONADOS AO INDIVÍDUO**

Analise os fatores seguintes relacionados ao empregado e avalie a sua importância para a permanência do empregado na empresa.

A idade do funcionário (se é jovem, maduro ou idoso) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

O gênero (masculino ou feminino) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente

- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

A experiência do empregado (tempo de serviço e conhecimento da atividade) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

A qualificação educacional (cursos, treinamentos, formação escolar) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Status marital (solteiro, casado, separado, viúvo etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Circunstâncias familiares (flexibilidade de horário, disponibilidade para viagem, concordar em trabalhar em outros locais/praças etc.). \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente

- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Disposição para crescer (desejo de progressão na carreira, assumir novos desafios, inconformismo com a inércia, mudanças de função etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Condições de trabalho (distância da empresa, meio de transporte, local de trabalho adequado, status da profissão etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

### **FATORES RELACIONADOS COM AS ORGANIZAÇÕES**

Analisar os fatores seguintes relacionados à empresa e avaliar a sua importância para a permanência do empregado na empresa.

Salários justos e competitivos. \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Benefícios adicionais (transporte, refeição subsidiada, plano de saúde etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente

- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Política de promoção e ascensão na carreira. \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Política que relacionam a performance a benefícios (participação nos lucros, ganhos por resultados etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Política de recompensa e reconhecimento público (elogios públicos, foto do funcionário do mês) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Treinamentos na sua área ou em uma nova que a Empresa quer desenvolver \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Política de educação continuada (subsídio para curso superior, MBA, mestrado, doutorado etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Canais abertos de comunicação para se tratar conflitos e ideias (política de portas abertas) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

O perfil do chefe (autocrático, democrático, chefe que deixa a equipe à vontade etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

A rotatividade entre setores (política de mobilidade) \*



Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Vida balanceada (tempo para a família, lazer, atividades educativas etc.) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Programas de sugestão de empregados (estímulo às boas ideias, aproveitamento de sugestões) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

Valores e crenças organizacionais (identidade do empregado com os valores e crenças da empresa) \*

Mark only one oval.

- ☐ ☐ Concordo totalmente
- ☐ ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ ☐ Discordo parcialmente
- ☐ ☐ Discordo totalmente

This is a required question

☐ Send me a copy of my responses.

Submit

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Screen reader support enabled.

[Edit this form](#)